



المركز الجامعي الوشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

سياسة التحفيز ودورها في مردودية المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الأستاذ:

بوزكري جيلالي

✓ بلقاسمي إيدير

✓ العكاف عائشة

لجنة المناقشة:

د. العيداني إلياس.....رئيسا

د. بوزكري جيلالي.....مشرفا

د. بودالي بلقاسم.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَ رَبِّكَ إِنَّا كُنَّا بِمَا كُنَّا نَعْمَلُونَ سَاهُونَ ﴿٣٢﴾

[الآية 32 من سورة البقرة]

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

ألى أبى رحمة الله .

إلى أمى ، زوجتى ، إبنتى و إخوتى

و إلى كل من ساهم فى هذا العمل المتواضع .

بلقاسمى إيدىر

الإهداء

إلى أعز ما أملك في الدنيا
.. إلى من تحملت معي أيام التعب و الشقاء
أمي الغالية

إلى الذي أنار لي طريق دربي...

إلى تلك الشخصية الصارمة التي علمتني مفتاح الصبر والمثابرة...

...أبي رعاه الله وحفظه

إلى عائلتي الصغيرة: فاطمة خديجة, موسى, ميلود

ولا انسى البرعميين زكرياء وكوثر .

إلى اللواتي زادت رفقتهم من حلاوة الأيام... إلى كل الصديقات: صفية, حنان, زهية, دنية

, فاطمة, مليكة, خيرة, فاطمة, وردة

إلى جميع صديقاتي وصدقائي في هذه الدفعة
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل .

إلى معهد العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم تسيير

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم مذكرتي.

العكاف عائشة

التشكرات

الشكر لله أولا ، و أخيرا على نعمه التي لا تعد و لا تحصى ، و على توفيقه لنا و جليل عطائه .

نتقدم بفائق الشكر و التقدير إلى أستاذنا المشرف " بوزكري الجبالي "

الذي له يهزل علينا بمساعدته و توجيهاته .

ونتقدم بجزيل الشكر إلى:

عمال وإطارات المركز الوطني للسجل التجاري تيممسيلت و السيد
مأمور الفرع المحلي السيد عبد القادر بربار و عمال وإطارات
الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين caar تيممسيلت
إلى كل أساتذة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
تيممسيلت و إلى كل من مدنا بيد العون .

الملخص :

من بين التحديات التي تواجهها المؤسسة هي البقاء و الإستمرارية وهذا لا يكون إلا بالرفع من مردودية المؤسسة بالاعتماد على العنصر البشري وطرق تحفيزه للرفع من مردودية المؤسسة تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز في الرفع من مردودية المؤسسة وهذا من خلال دراسة أنواع التحفيز المقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت التي هي موضوع الدراسة لمستخدميها بحيث أن العنصر البشري أضحي له اهمية كبيرة في تطور أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية ،تجارية أو خدمتية بحيث من الضروري تحفيز الرأس مال البشري بتحفييزات مادية ومعنوية من أجل ثبات نسبة دوران المستخدمين في المؤسسة من أجل ضمان ولاءهم للمؤسسة وهذا من أجل ادماجهم في مشروع المؤسسة لهدف الرفع من مردوديتها.

توصلنا إليه من خلال الدراسة أن التحفيز له علاقة طردية بمردودية المؤسسة كلما اهتمت المؤسسة تهتم بالرأس المال البشري زادت من مردوديتها وهذا ما يعكس بقاء المؤسسة وتواصلها واستمراريتها في السوق ارتفاع وتحسين مردوديتها والتي أضحت تقيم بعدة وسائل من أبرزها السرعة في دراسة الملفات ورقم الأعمال لضمان الاستمرارية والبقاء في السوق.

الكلمات المفتاح: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، المردودية التجارية، مردودية الاستغلال، نسب قياس المردودية.

Résumé:

Parmi les défis auxquels fait face l'entreprise est la survie ,la continuité. Ce ne peut être élevé que par l'augmentation du rendement ,rentabilité efficacité de l'entreprise qui ce base sur l'élément humain et les moyens utilisés pour le motivé . Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la motivation pour augmenter la rentabilité de l'entreprise et par l'analyse les différents types de motivation offertes par la compagnie algérienne d'assurance et réassurance CAAR Tissemsilt qui fait l'objet de notre étude à ses employés remarquant que le facteur humain est devenue primordiale et important dans le développement de toute les différentes entreprise , industrielle , commercial ou service il est donc nécessaire de motivé le capital humain par des motivations

matérielles et immatérielles pour la stabilité de du taux de rotation des employés pour les intégrés dans le projet de l'entreprise a pour objectif d'augmenter le rentabilité et le rendement de l'entreprise . D'après notre étude on a constaté qu'il Ya une relation de corrélation directe entre la motivation et le rendement de l'entreprise a force Que l'entreprise préoccupe de motiver le capital humain certainement Il aura une augmentation de rentabilité et assurera la survie et la durabilité de l'entreprise dans le marché.

Mots clés: Motivation matériel, Motivation immatériel, rentabilité commerciale, rentabilité d'exploitation ration de calcule de rentabilité.

الفهرس

فهرس المحتويات :

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر
III-1	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
5	الفصل الأول:مدخل لسياسة التحفيز
5	مقدمة الفصل الأول
6	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتحفيز
7-6	المطلب الأول: تعريف التحفيز
9-8	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز
10-9	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحفيز
10	المبحث الثاني: نظريات التحفيز وأساليبه واهم انواعه
22-10	المطلب الأول: نظريات التحفيز
31-22	المطلب الثاني: أساليب وأنواع الحوافز
32-31	المطلب الثالث: الدوافع و علاقتها بالحوافز
33	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومراحل تصميمه وشروط نجاح تطبيق نظام الحوافز
35-33	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في التحفيز
37-36	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز والأسس التي يقوم عليها
40-38	المطلب الثالث: معوقات وشروط نجاح نظام الحوافز
41	خاتمة الفصل الأول
42	الفصل الثاني المرردودية في المؤسسة

42	مقدمة الفصل الثاني
42	المبحث الأول: مدخل الى مردودية المؤسسة
46-42	المطلب الأول: تعريف المردودية و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمردودية
49-46	المطلب الثاني أهمية دراسة المردودية
50-49	المطلب الثالث أهداف وخصائص المردودية
50	المبحث الثاني الانواع المختلفة للمردودية وطرق حسابها
58-50	المطلب الأول المردودية المالية والإقتصادية وطرق حسابها
60-59	المطلب الثاني المردودية الإستغلالية و التجارية
63-60	المطلب الثالث طريقة التكاليف المتغيرة
64	المبحث الثالث مركبات المردودية والعوامل المؤثرة فيها
69-64	المطلب الأول مركبات المردودية
72-70	المطلب الثاني العوامل الداخلية المؤثرة في المردودية
74-72	المطلب الثالث العوامل الخارجية المؤثرة في المردودية
75	خاتمة الفصل الثاني
76	الفصل الثالث دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت
76	المبحث الأول تطور سوق التأمين في الجزائر
77	المطلب الأول ظهور سوق التأمين في الجزائر
79-78	المطلب الثاني تنظيم سوق التأمين في الجزائر
79	المطلب الثالث لمحة تاريخية حول الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
80	المبحث الثاني الخدمات التأمينية
81	المطلب الأول مفهوم المنتج التأميني
83-82	المطلب الثاني دوافع التعامل مع التأمين
83	المبحث الثالث تقديم عام لوحدة التأمين CAAR بتيسمسيلت
85-83	المطلب الأول التعريف بوحدة التأمين CAAR تيسمسيلت

87-85	المطلب الثاني : مهام الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين
87	المبحث الثالث تحليل الهيكل التنظيمي ووظائف الشركة CAAR
90-88	المطلب الأول الهيكل التنظيمي CAAR المركزي الجهوي والفرعي بتيسمست
98-91	المطلب الثاني : المصالح الإدارية للشركة وشرحها
107-99	المطلب الثالث :تحليل أثر التحفيز في الرفع من مردودية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمست
108	خاتمة الفصل التطبيقي
111-109	خاتمة عامة
116-112	قائمة المصادر والمراجع
124-117	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان
13	الشكل 1 رقم: سلم الحاجات لماسلو
18	الشكل رقم 2: نموذج التوقع
35	الشكل رقم 4: العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز
74	الشكل رقم 5: يلخص العوامل المؤثرة في المردودية
88	الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي العام لشركة التأمين و إعادة التأمين الجزائر
89	الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي لشركة التأمين و إعادة التأمين فرع
90	الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي ل CAAR و كالة تيسمسيلت 418

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	البيان
117	الملحق رقم 01
118	الملحق رقم 02-01
119	فهرس المحتويات 03-01
120	الملحق رقم 2
121	الملحق رقم 3
122	الملحق رقم 1-3
123	الملحق رقم 2-3
124	الملحق رقم 4

مقدمة عامة

شهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات و التحولات التي فرضت واقعا جديدا على المستوى الاقتصادي السياسي الاجتماعي التكنولوجي الثقافي..... الخ. هذه الأخيرة انعكست على المفاهيم والتقنيات الإدارية، فقد أصبح العالم المعاصر قائما على الحركة و الديناميكية و كذا اعتماده على التقنيات الجديدة و الانفتاح والتواصل ، فقد كان للتغيرات الحديثة تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة بحيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري فأصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الإدارة .

بدأت منظمات الأعمال تدرك مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وضرورة العمل على حمايته ورعايته، ورغم التطور الحاصل في المجال التكنولوجي والاستعمال الواسع لمختلف الآلات في شتى المجالات، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري .

وفي ظل كل هذا كان لابد من الاهتمام بالتنمية البشرية والارتقاء بمستوى العمال إلى المستوى المطلوب من خلال استغلال قدراته و طاقاته والاستفادة منها فعلا في مواقع العمل، والعمل على تنميتها، وكل هذا لن يكون إلا عن طريق التحفيز .

فكفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتمثل الأولى في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها من خلال التعلم والتدريب والقدرات الشخصية التي يمتلكها العامل، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الفرد من خلال الثقة والاحترام والاعتراف بالعامل وذلك بتلبية حاجاته وتحسين ظروف عمله .

إن التحدث عن المردودية موضوع هام حيث من خلال هذه الأخيرة لأي مؤسسة كانت، نستطيع أن نحكم عن قدرة هذه المؤسسة في السيطرة على الأموال الإنتاجية والاستغلال العقلاني لكافة مواردها البشرية والمالية والمادية .

الإشكالية :

في ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

"- ما مدى مساهمة سياسة التحفيز في الرفع من مردودية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة

التأمين CAAR تيسميسيلت؟"

الأسئلة الفرعية:

في ضوء الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة التحفيز المادي في تحسين مردودية المؤسسة.
- ما مدى مساهمة التحفيز المعنوي في تحسين مردودية المؤسسة.
- إلى أي مدى يساهم التحفيز في تحسين مردودية المؤسسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات السابقة طرح الفرضيات التالية:

- الحوافز المادية تساعد على تحقيق نتائج إيجابية مقارنة بالإمكانات والوسائل التي سخرت لتحقيقها.
- الحوافز المعنوية تساعد على تحقيق نتائج إيجابية مقارنة بالإمكانات والوسائل التي سخرت لتحقيقها.
- التحفيز المقدمة للموظفين في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تساعد في تحسين مردوديتها.

4-مبررات اختيار الموضوع:

إن التطور الحاصل في المجال الاقتصادي يستدعي الاهتمام بالرأس المال البشري وكيفية تحفيزه للرقى بالمؤسسة والرفع من مردوديتها إنّه من دواعي اختيار هذا الموضوع والمتمثل في سياسة التحفيز ودورها في مردودية المؤسسة مجموعة من الأسباب التي تتمحور فيمايلي :

-مدى ضرورة الاهتمام به في الوقت الراهن، والذي يشهد تحولات وتغيّرات سريعة في هذا الوقت وفي المستقبل على حد السّواء.

-المؤسسة في حاجة ماسة إلى تحفيز مواردها البشرية تماشياً مع التطورات التي تملّيها العولمة،

-حب الاستفادة من معالجة هذه البحوث خاصة من الباحثين الذين سبقوا في هذه الدّراسات التي تتعلق بالعنصر البشري كونه المورد الصعب التعامل معه وإرضائه .

-الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية وبهذا البحث يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختبار مدى صحتها ونجاعتها.

5- أهداف الدراسة :

تهدف من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق النقاط التالية :

1. محاولة إيجاد الطريقة الناجحة لعملية تحفيز الموارد البشرية .

2. إسقاط البحث النظري على أرض الواقع ، مما يساعدنا نحن كطلبة على الإلمام أكثر بالموضوع .

3. تأمين إستراتيجية في تسيير عملية التحفيز .

4. تحسيس العاملين والإدارة على حد سواء بأهمية الموضوع .

6- أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية بحثنا من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من تأثير فعال على الأفراد والمؤسسات، فهي تعمل على تلبية حاجات الأفراد مما يدفع للعمل أكثر وبالتالي زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة والإنتاجية، وبالتالي زيادة المردودية وهذا هدف كل مؤسسة.

- تبرز أهميته أيضا في سعي المؤسسة الدائم نحو التقدّم ورفع مستواها بتطوير أدائها التنافسي بتحقيق التميّز.

7 - حدود الدراسة:

-الحدود المكانية :شركة التامين وإعادة التأمين CAAR تيسميسيلت.

-الحدود الزمنية:من شهر فيفري إلى شهر أفريل.

8-المنهج المستعمل : من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي

فيما يخص الفصل الأول والفصل الثاني ، أما الفصل الثالث فركزنا على المنهج التحليلي باستخدام المقابلة واستخلاص الاستنتاج .

9- الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات سابقة تناولت بالدراسة والتحليل موضوع التحفيز وتأثيره على عدة ميادين: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة أو تناولت موضوع المردودية والرفع من انتاجية المؤسسة ... لكن لم نعثر على دراسة تناولت تأثير سياسة التحفيز على مردودية المؤسسة، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- رسالة من إعداد عبد الله حمد محمد الجساسي، تحت عنوان: " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء

العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي سنة -2010-

2011.

-مذكرة ماجستير من إعداد مبارك مبروكي وفيصل سويقات ،تحت عنوان :اثر الرفع المالي على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية في الفترة الممتدة ما بين 2009/2011.

10 -خطة البحث :

قصد الإجابة على الإشكاليات محل البحث و اختبار صحة فرضياته، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول.

خصصنا الفصل الأول لدراسة سياسة التحفيز ، فقسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتحفيز أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى نظريات التحفيز وأساليبه وأهم أنواعه، أما المبحث الأخير فتناولنا العوامل المؤثرة في الحوافز أسباب نجاح وفشل نظام الحوافز .

و مما سبق وجب علينا دراسة مردودية المؤسسة في الفصل الثاني الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول تناولنا فيه مدخل إلى مردودية المؤسسة والمبحث الثاني خصصناه لدراسة الأنواع المختلفة للمردودية أما المبحث الثالث فخصص لدراسة مركبات المردودية والعوامل المؤثرة فيها .

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لطرح الدراسة الميدانية و ذلك قصد إعطاء مصداقية أكبر لعملنا المتواضع . حيث قمنا بترقب في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بتيسمسيلت قصد عكس دراستنا النظرية و استنتاج العلاقة بين التحفيز والمردودية .

الفصل الأول

مدخل إلى سياسة التحفيز

الفصل الأول: مدخل لسياسة التحفيز

مقدمة الفصل الأول:

يعتبر الفرد في المنظمة الأساس لرفع كفاءة الأداء من خلال العمل لأسباب عديدة و متنوعة ، وإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه و إنتاجيته . إذ تعتبر الرغبة إحدى المهمات الصعبة التي تواجهها الإدارة العليا في المنظمة والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتحريك دوافعه المكبوتة بداخله و توجه السلوك الناتج عنها في اتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب .

لهذا فإن إثارة دوافع الأفراد وسلوكهم في الإيجابية المطلوب يعتبر تحدياً مهماً للمنظمات الحديثة ومنه فإن عملية تحديد القوى الكامنة بداخل الفرد تمكن من معرفة المساهمة الفعلية للفرد في أداء عمله وذلك بالجمع بين الرغبة والقدرة .

تعد عملية تحديد دوافع الفرد غير كافية لتحقيق الأداء المطلوب ، إذا لا بد من البحث عن الشيء الذي يمكن من خلاله توجه سلوك الفرد وهو ما يعرف بالحوافز .

موضوع الحوافز يدرس أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع بينما يقوم شخص آخرى بنفس العمل وهو مكروه .

في هذا الفصل سنتعرف على سياسة التحفيز حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتحفيز.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وأنواعه.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومراحل تصميمه وشروط نجاح تطبيق نظام الحوافز.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتحفيز

تمهيد :

للحوافز دور مهم في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقدم خدماتهم للمنظمة ، ولضمان تحفيزهم و التزامهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يؤدي إلى العديد من المخاطر التي تؤثر بالسلب على المؤسسة .

المطلب الأول: تعريف التحفيز

عرف بيندر التحفيز في ميدان العمل على أنه مجموعة من القوى البسيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في وقت واحد، وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله ومدته

وقد اعتبر البعض التحفيز بمثابة المقابل للأداء المتميز المرتبط بأداء الفرد لعمله وعلى هذا الأساس تم

التركيز على نظام تقييم الأداء¹

¹حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر جامعة قلمة، 2004، ص 151

الحافز: هو فرص، وسائل (مكافأة ترقية) توفرها المنظمة للإفراد العاملين لتثير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المتبع والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي تحتاج إلى الإشباع.¹

وتعرف أيضا على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل سواء كان مديرا أو منفذا نحو بذل جهد أكبر في عمله وعدم الوقوع في الخطأ²

الحوافز: هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج³

ومن التعارف السابقة نستنتج التعريف الشامل التالي: التحفيز هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة من أجل التأثير في دوافع الأفراد ورغبات وحاجات العاملين وذلك لكي يقوم وبأداء مميز لرفع مستوى العمل وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في وقت واحد مقابل الحصول على تعويض مادي أو معنوي.

¹عاطف جابر طه نظم المعلومات للموارد البشرية الدار الاكاديمية للعلوم القاهرة 2010 ص304
²خالد احمد فرجان ، راند عبد الخالق عبد الله،مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم دار الأرام 2008 ص87
³طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية دار عايم للثقافة 2004 ص114

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتحفيز

عندما ظهرت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الثامن عشر اهتم العلماء في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز حيث مر بمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي :¹

1-المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية متكاملة لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر العالم الألماني ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الجانب المادي للتحفيز فقط

2-مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفتي وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أن له مشاعر وأحاسيس و يعمل في داخل جماعات

وبالتالي نلاحظ بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بحاجب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز بين المادية والمعنوية

3-المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة العلمية مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات السابقة وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز انه نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت المدارس التقليدية ،وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما تحصل

¹ هلال مريم، يوسفي فايزة، تأثير سياسة التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس ،تخصص إدارة أعمال 2012/2013ص10،11

عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين في وضع الحوافز .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحفيز

الفرع الأول: أهمية الحوافز

تكمن أهمية التحفيز في النقاط التالية:¹

- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تحفيز قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منهم قدر الإمكان .
- زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظام الحوافز كفوً وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة .
- تقليل كلف الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والمواد الوالية المصروفة .
- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين وذلك يكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية من ارتفاع للتكاليف وارتفاع معدل دوران العمل .

الفرع الثاني: أهداف التحفيز

1. تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام يعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.

¹الدكتور طاهر محمود الكلالدة تنمية وإدارة الموارد البشرية دار عايم للثقافة 2006 ص166

2- تحقيق الأهداف المعنوية فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بان يعمل بان دفاع يتم من خلال الحوافز التي تضمن للفرد الأجواء المناسبة .

أهداف المنظمة هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق ما يلي:¹

- زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعية سواء كان ذلك بشكل سلع أو الخدمات .
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف وخفضها .
- زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها
- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات .
- التقليل من المواد الأولية والوقت المتاح للعمل .
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات موائية في الإنتاج.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وأنواعه

مما لاشك فيه أن موضوع الحوافز يعتمد على مجموعة من النظريات والأنواع فإنه يجدر بنا استعراض أهمها كما يلي:

المطلب الأول: نظريات التحفيز

من أهم النتائج التي توصلت إليها النظريات الحديثة انه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة وذلك إن سلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل تختلف باختلاف المكان والزمان والموضوع، إضافة إلى ذلك وجود اختلافات بين

¹الدكتور طاهر محمود الكلالدة نفس المرجع السابق ص 117.

فرد وآخر .ورغم كل هذه النتائج كان لابد على الإدارة من الاعتماد على مجموعة من النظريات لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل نذكرها فيما يلي:¹

1. النظرية التقليدية و الكلاسيكية :مع ظهور حركة الإدارة العلمية التي كان من أبرز روادها فردريك تايلور برز أسلوب دفع العاملين نحو بذل مزيد من الجهد و الحدية في أداء أعمالهم بمعدلات تنتج لهم الإفادة من امتيازات نظام الأجر بالقطعة أي أن النفوذ خير دافع للعمل .

هذا الأسلوب مبني على ما جاء به الاقتصادي آدم سميث بان الإنسان العامل هو رجل اقتصادي بطبعه سعى جاهدا إلى زيادة أمواله و تطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بالإنتاجية العامل.

2. نظرية أو حركة العلاقات الإنسانية :ولدت نظرية أو حركة العلاقات الإنسانية في العشرينيات من القرن الماضي،وتعد دراسات "التون مايو"التجريبية أول مبادرة لهذه الحركة "ومايو" من أصل استرالي قضى معظم حياته في جامعة "هارفورد" وهو يعتبر مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية وعلم الاجتماع الصناعي .
تركز هذه النظرية أساسا على ضرورة تفهم العاملين ،مديرين وعمال ،بمعنى فهم طبائعهم وتصرفاتهم ودوافعهم بهدف إيجاد جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والعمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

اهتم "مايو" بالإجهاد ،والحوادث ،ودوران العمل ،وعلاقة ذلك بفترات الاستراحة وظروف العمل المادية ،وقام أيضا بدراسة طبيعة جماعات العمل وتأثيرها في سلوك الأفراد .وقد توصل في دراسته لأحد أقسام مصنع غزل في فيلادلفيا بأمريكا إلى أن فترات الراحة أدت إلى تحسين الحالة الفكرية والجسدية للعمال .
بعد دراسة فيلادلفيا شرع "مايو" وزملاؤه ببحث آخر في مصنع "هوثورن" بشركة "وسترن الكتريك" وتوصل إلى مجموعة من النتائج ضمنها كتابه المنشور عام 1933 بعنوان "المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية" ورأى "آن

¹ نادر احمد ابو شيخة ،إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية . دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان،الطبعة الثانية،2010ص 206.

معاملة الافراد كآلات جعلتهم ينظرون إلى العمل كمبادلة بين الجهد والعوائد المادية.مقابل التركيز على الحاجات المادية فحسب . بكلمات موجزة أظهرت دراسات "مايو" انه مادامت لدى الإدارة افتراضات سلبية عن طبيعة البشر فان حاجاتهم لن يتم إشباعها.ولذلك،بين "مايو" أن هناك علاقة بين مستويات الإنتاجية وإشباع أوسع مدى من الحاجات .¹

3-نظرية الحاجات لماسلو :

لنظرية هذه مكائنها من بين نظريات المدرسة السلوكية حيث تعطي وجهة نظر مغايرة حول الدافعية والتحفيز فهي مخالفة للفكر الإداري الذي يحسبها مفروضة من الخارج بينما وصفها ماسلو كونها عامل داخلي وقد قسم ماسلو الحاجات إلى مستويات خمس تكون في شكل هرم :²

1-الحاجات الفسيولوجية:تتكون هذه المجموعة من الحاجات -الحاجة إلى الطعام والأكل والنوم والهواء... الخ وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم والتي تضمن للفرد الحياة.

2- الحاجة إلى الأمن والأمان :تشتمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان ،سواء من الناحية البدنية أو النفسية أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية فمثلا معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من المخاطر التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار.

3-الحاجة للانتماء والحب -الحاجات الاجتماعية-

تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة ،حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الانفراد بصفة عامة رغبة في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها¹.

¹ نادر احمد ابو شيخة نفس المرجع السابق،ص207

² مهدي حسين زويلف إدارة الأفراد مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2010ص178 .

4- الحاجة إلى التقدير: إن هذه الحاجة ذات شقين يتعلق الأول بالاعتماد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها وتقود الرغبة في إشباعها في شعور الفرد بالمقدرة والقوة، والشق الآخر له أن يتم تدعيمها من الآخرون بحيث انه موضوع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم وهكذا.²

5- حاجات تحقيق الذات: أي أن يكون الإنسان بالمكان الذي يحلم به بمعنى له اسم معروف وان يكون ذات معنى وان يفعل شيئاً يقدر عليه ويحقق له ما كان يأمل فيه ويتمناه.³

الشكل رقم 1: سلم الحاجات لماسلو



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 171

¹ عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2008 ص 445 و 446

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع الشارقة 2005 ص 323

³ انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2002 ص 165

4-نظرية الحاجات لدلفر: يرى دلفر أن الحاجات الفرد تتركز في ثلاث مجموعات ERG تشمل الأولى في حاجات البقاء و هي مرتبطة بالصحة الجسمانية للفرد و بالتالي فهي شبه الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو و تتمثل الثانية في حاجات العلاقات مع الآخرين و تركز هذه الحاجات على علاقة الفرد مع الآخرين و لذلك هي تشبع الحاجات الاجتماعية عند ماسلو كذلك تتمثل مجموعة الحاجات الثالثة في حاجات النمو و هي تركز على نمو الفرد و تطوير قدراته و بالتالي فهي ستة حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق الذات .

اتفق دلفر مع ماسلو على وجود سلم للحاجات وأن الحاجات هي المحركة للسلوك و لكنهما اختلفا في أن الفرد في نظر دلفر يتحرك إلى من أعلى إلى أسفل في سلم الحاجات إذ أنه قد يعود إلى الحاجات الدنيا عندما يفشل في إشباع الحاجات العليا.

ي حين يرى ماسلو أن الفرد يسعى إلى إشباع الحاجة العليا إلا إذا اشبع الحاجات الأدنى منها .

5-نظرية ديفيد ماك ليلن في الحاجات تركز هذه النظرية على ثلاث حاجات مكتسبة تؤثر في سلوك الفرد و هي :

الحاجة إلى الانجاز : يظهر الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا للعمل للوصول إلى نتائج و لديهم عادة دافع داخلي للتحسين و يملون إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أول اهتماما بالنتائج كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية .

الحاجة إلى السلطة والنفوذ : إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يملون دائما إلى ممارسة التأثير و يستخدمون علاقات النفوذ و يحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه.¹

¹ نادر احمد ابو شيخة نفس المرجع السابق،ص214و205.

الحاجة إلى الانتماء للآخرين : إن الأفراد اللذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يجبههم و يودهم الآخرون ،ويسعون لتفادي الإبعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها ،ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات اجتماعية مبنية مع الآخرين ويرغبون في مساعدة الآخرين والتخفيف من حدة مشاكلهم والتفاعل معهم وفهمهم عن قرب ،وتلك الحاجة من شأنها أن تعزز روح الولاء لديهم¹.

6- النظرية X والنظرية Y

بنيت هذه النظرية على اشتقائين متناقضين حيث بنيت نظرية X افتراضاتها على أساس افتراضات المدرسة الكلاسيكية وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري ومقابل هذه النظرية كانت افتراضات نظرية Y نظرية .

نظرية X: عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجه الإنتاجي وفكر المدرسة الكلاسيكية . حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الانسانية مع اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي وآلة بيولوجية ويميل إلى الكسل والأنانية والمادة .

وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملين يكرهون العمل مما يكون داعيا لكي يجبرون على أدائه وإخضاعهم للنظام والرقابة والتهديد المستمر بالعقاب بغية تحقيق الأهداف أو الوصول إلى الإنتاجية الأعلى وكذلك يحاول الأفراد تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين ولا يميلون إلى الطموحات الذاتية حيث يفضلون الاستقرار والثبات على ما هم عليه.

¹خضير كاظم حمود ،موسى سلامة اللوزي،مبادئ إدارة الأعمال |،إثراء للنشر والتوزيع ،مكتبة الجامعة، الشارقة ص326

ومقابل هذه الافتراضات التقليدية ونتيجة للوضع الاقتصادي في مطلع الثلاثينات والحرب العالمية الثانية والتغير الكبير في نظم وعمليات الشراء والتسويق كان لابد من التغيير في معالم الإدارة مما كان لابد من إيجاد بديل فكري إداري يخلص الإدارة من الأزمة التي كانت فيها فكانت افتراضات نظرية¹.

نظرية²:

تقوم هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:

1- إن² بذل الجهد الجسدي والفكري في العمل أمر طبيعي كالراحة فالإنسان العادي لا يتجنب العمل، وناما يعتبره مصدر اطمئنان ورضا .

2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع توجيه ومراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلزم بها.

3- إن أهم مكافأة يمكن تقديمها مقابل الالتزام تتمثل في إشباع حاجات تحقيق الذات .وقد يكون هذا الإشباع نتيجة مباشرة للجهد المتجه نحو تحقيق أهداف المنظمة .

4- الإنسان العادي لا يقبل تحمل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية.

5- يستطيع معظم الناس تقديم إسهام فعال في حل المشكلات التنظيمية.

6- إن طاقة الفرد العادي غير مستغلة بشكل جيد.

¹محمد رسلان الجيوسي، حورية جاد الله، مرجع سبق ذكره ص50

²نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص217.

7- إن العاملين بشر لم يخلقوا ضد أهداف الإدارة، اتهم يعملون طمعا في المكافأة وليس خوفا من العقاب

8- إن العاملين يرغبون في توفير الاطمئنان في وظائفهم، ولكنهم في الوقت نفسه يسعون إلى إشباع حاجات

اجتماعية ونفسية.

إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية X متشائمة وغير مرنة، فالرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل فإن الفلسفة التي

تقوم عليها نظرية Y متفائلة ومرنة، كما إنها تربط بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ما استطاعت إلى ذلك

سيلا .

7- نظرية التوقع ل"فلكتورفروم"

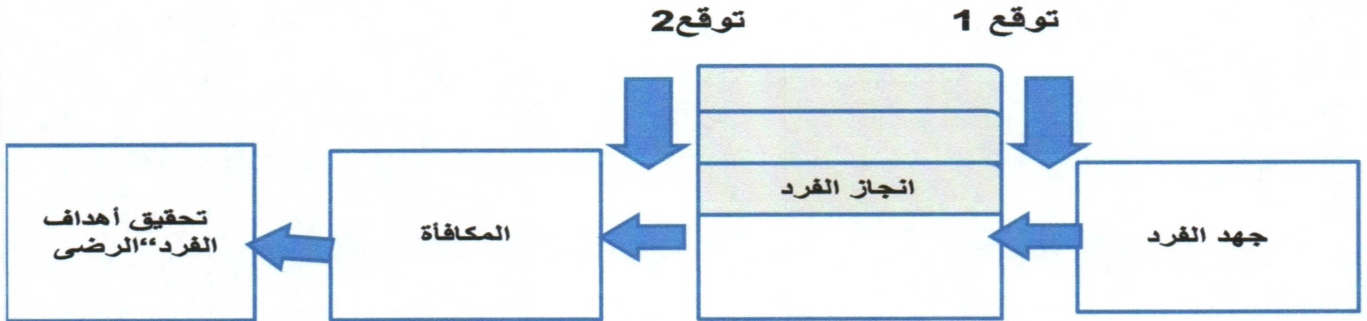
طور هذه النظرية فكتور فروم في أبحاثه المنشورة عام 1964. وتعد من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد

ويشير جوهر نظرية التوقع إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل

أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج، وذلك على النحو

الذي يظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2 : نموذج التوقع



المرجع: نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص221

يوضح الشكل السابق أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد لأزم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الانجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم وأضاف "فروم" إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الآخر.

إذن هناك توقعان: الأول، يرجع إلى اقتناع الشخص بان القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز. والآخر وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا سيحصل بعد إتمام

عملية الانجاز.¹

¹ نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص221

8-نظرية العدالة:

لقد طورت نظرية العدالة من قبل المكر "ستاتي" وقد تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذله الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز، ووفقاً لهذه النظرية فإن العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي:¹

1- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك .

2- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .

3- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .

9-نظرية العاملين:

لقد قام هرزبرج وزملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها نظرية نظرية العاملين حيث أن الاطار الفكري لها تمحض عن بروز عاملين.

وقد تطورت نظرية العاملين بجهود المفكر "فريدريك هزبرك" والتي نشرها في كتابه عام 1959 وتمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مهنتي مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما:¹

¹ خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، ص330

1-العوامل الدافعة

وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها "هرزبرك" العوامل الحافزة ومنها:

- الشعور بالإنجاز
- الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز
- طبيعة العمل ذاته
- المسؤولية للفرد
- فرص التقدم بالعمل
- النمو والتطور

2-العوامل الوقائية

وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد. بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا، وتتمثل العوامل الوقائية بما يلي:

1. نمط الإشراف
2. سياسات الشركة
3. العلاقات مع المشرفين
4. ظروف العمل المادية
5. الرواتب المدفوعة

¹خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص110.

6. حياة الانفراد

7. العلاقات بين المرؤوسين

8. المركز الاجتماعي

9. الضمان الوظيفي

وترى النظرية ذات العاملين أن المجموعة الأولى من العوامل "العوامل الوقائية" يسبب شعورا بعدم الرضا .

10- نظرية الإدارة بالأهداف:

توصل بيتر دراكر إلى مبدأ الإدارة بالأهداف في أمريكا في بداية الخمسينات، وقام "جورج اوديريون وجون هاميل" بنشر المبدأ بالعالم كله، يتضمن مبدأ الإدارة بالأهداف تحديد "مشتركا" للهدف بين المشرف والعامل . بحيث يريد المشرف توزيع المهام بالطريقة التي تمنح العمال فرصة التحدي بما يملكون من مهارات دون الإحساس بالضغط وعدم استغلال قدراتهم وبالمثل فان الموظفين يريدون التفاوض حول مجموعة الأهداف المتفق عليها والتي يمكنهم تحقيق النجاح فيها، فيبذل مجهود معقول، وبمجرد أن تتحدد أهداف واضحة فان تحديد التفاصيل الدقيقة للمهام تترك للموظفين تحت إشراف الإدارة، وعند الانتهاء من وضع الأهداف فإنها تصبح معايير أساسية يقاس عليها فعالية الموظف في عمله.¹

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:²

1- إن هدف الفرد يحرك دافعيته لبذل الجهد من اجل تحقيقه.

¹عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الاكاديمية للعلوم، 2014، ص319

²نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص223

2- تناثر دافعية الفرد لتحقيق الهدف بدرجة تحديد الهدف، فالأهداف المحددة تحرك الدافعية بدرجة أكبر من

الأهداف المبهمة والغامضة

3- كلما زادت درجة تحدي الهدف كان أكثر إثارة للدافعية.

4- كلما كانت درجة قبول الهدف وذلك بمشاركة الفرد في وضعه، كلما زاد الأثر الدافعي له.

5- كلما تلقى الفرد معلومات واضحة وواقعية وصحيحة عن مستوى انجاز الهدف زاد الأثر الدافعي له .

6- رضا الفرد هو الفرق بين الانجاز المتحقق والهدف المحدد، فكلما تساوى مستوى الانجاز مع الهدف المحدد أو

فاقه زاد مستوى الرضا، والعكس صحيح، إذ كلما كان مستوى الانجاز دون الهدف المأمول انخفض مستوى الرضا

إن ما تقدم يعني أن تحديد الهدف يمثل وسيلة فعالة دافعة للتأثير في سلوك الفرد، ولكي يكتسب هذا التأثير لا بد

أن يكون الهدف محدد بدقة، وأن يكون فيه نوع من التحدي، وأن يكون جذاباً ومقبولاً من قبل المعنى بتحقيقه.

المطلب الثاني: أساليب وأنواع التحفيز

الفرع الأول: أساليب التحفيز: توجد أساليب عديدة لتحفيز الانفراد في العمل وزيادة ولائه في المنظمة التي يعمل

فيها ومن هذه الأساليب نذكر¹:

1- أسلوب توزيع العمل: بدل من يقتصر عمل الفرد على مجال مخصص أو محدود جداً فإن الفرد يمنح

صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري، مثلاً بدلاً من أن يقتصر عمل مصمم الإعلان على

¹ كلثوم سبي الطيب، دراسة تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي تيمسليت، سنة 2015 ص 62، 61، 63

تصميم الرسالة الإعلانية فانه يعطي مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل، أو بنشاطات مهام أكبر من مجرد تصميم الإعلان . كان يعطي مثلا دور في اختيار الإعلان قبل نشره أو بثه أو القيام بواجبات تتعلق بتدشين الحملة الإعلانية . أو المشاركة مع مدير الإعلان في وضع ميزانية الإعلان وهكذا¹.

إن مثل هذا الأسلوب يفيد أيضا في تمكين الفرد من الاطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المتخصصة مما يجعله في وضع يشعر فيه انه بالفعل جزء من هذه الدائرة وانه شارك فعلا في نشاطاتها وشارك أيضا في اتخاذ القرارات اللازمة. أيضا يساهم هذا الأسلوب في القضاء على حالات الملل والرتابة التي قد تصيب الفرد جراء قيامه بعمل محدود جدا ومتخصص جدا ورتب جدا.

وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنظمة . الأمر الذي يحسن معنويات ويحفزه على المزيد من الإبداع . وتشير دراسات المشاركة ، يعطي الفرد شعور بالمسؤولية . وهذا الشعور يرفع روحه المعنوية ، كما أن الفرد يحس بالرضا عن النتائج التي يسفر عنها العمل الإضافي الجديد الذي اشترك في تخطيطه أو تنظيمه أو توجيهه أو الرقابة عليه .

2- أسلوب إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العالمين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما اسلون توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الاعتمال . وهذا ما يزيد ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي حتما إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيته وتعظيم أدائه

3- أسلوب الإدارة بالأهداف: علاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد ابرز أساليب الحفز في وقتنا الحالي ، فان هذا الأسلوب يستخدم ايضا كأسلوب من أساليب تقييم الأداء .

¹كلنوم سي الطيب مرجع سبق ذكره ص63

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر

فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد (P Drucker) لقد وضع

والاهتمام ووضعت موضع الاختبار من قبل كثير من الباحثين وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنظمة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة .

- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة . وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية .

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة ثانية لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها، والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم لكي يعرف المرؤوس ابن يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف المنظم

الفرع الثاني: أنواع التحفيز

1.1 الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية:

إن الحوافز الايجابية والحوافز السلبية لا تزال تشكل أقوى الحوافز أثرا على المرؤوسين بالرغم من العديد من الدراسات والبحوث التي تم إنجازها في مجال الحوافز.

إن الحوافز الايجابية ذات اثر اكبر من الحوافز السلبية لان الإنسان يستجيب للحوافز الايجابية بالتأثير من الحوافز السلبية ومع ذلك فان الحوافز السلبية تبقى ذات اثر فعال في مجالات حوافز العمل مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان الدخل الاعتيادي أو الحرمان من المكافآت وغيرها

كلها ذات اثر رادع للعاملين في المنظمة وغالبا في مجالات العمل تحظى الحوافز الايجابية بالأسبقية في التأثير خصوصا في مجالات الاندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية تشمل ممارسة العديد من الأنشطة السلوكية لتخفيض جودة الإنتاج وعدم الاكتراث بالأداء وضعف المبادرة وعدم تحمل مخاطر القرار أو المسؤولية وغيرها من الوسائل الدفاعية أو الانتقامية للآثار السلبية المترتبة عن تلك الحوافز بشكل عام .¹

¹خضير كاظم حمود الفريجات / موسى سلامة اللوزي وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة ، أثرا للنشر والتوزيع ، الأردن ص115 .

2 الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

. الحوافز الفردية: هناك أنواع كثيرة من الحوافز الفردية وكلها مرتبطة بشكل أو بآخر بمستوى أداء الفرد ، إما على

مستويات غير إدارية داخل المجموعة أو المؤسسة فالحافز مرتبط بأداء الفرد مقابل أداء المجموعة أو على المستوى

الإداري الحافز الفردي مرتبط بوحدة عمل المدير نفسه

الميزة الرئيسية في نظام حوافز الفرد هي أن الموظفين يرون بوضوح العلاقة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه، هذه

العلاقة غير واضحة تماما في نظام الحوافز الجماعي ، ويمكن للحوافز أن تأخذ صورة الحوافز المعنوية .

هذا النظام قد يخلق مشاكل ومن بينها المنافسة بين الموظفين التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية ويمكن إيجاز الحوافز

الفردية فيما يلي:

أ. حوافز القطعة: هذا النوع من الحوافز هو من أبسط الأنواع ومعناه أن تعطى المكافأة على القطعة

تطور هذا النظام فأصبح يكافئ الفرد على كل زيادة في الإنتاج بنسبة اعلي من راتبه¹

ب . نظام حوافز يقوم على توفير الوقت / معيار الوقت:

ومعناه إن يكافئ الفرد على إنتاج محدد لو أنتجه في اقل من الوقت المحدد وهذا عادة يتم لدى العامل صاحب

الخبرة فهو يسرع في الإنتاج ويوفر الوقت ولذلك يعطى مكافأة.

ج . نظام حوافز يعتمد على العمولات : يعتمد نظام العمولات على حجم المبيعات وزيادة حجم المبيعات

يتقاضى عليه موظفون عمولات تزيد من حماسهم للبيع وآخرون يعتمدون على راتب ونسبة عمولات ونوع ثالث

¹ طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 121- 122

يعتمد على إعطاء البائع دفعة على الحساب شهريا، وتخصم من عمولاته في نهاية الشهر ، أما الدفعة على الحساب فتعطى له لتغطية بعض المصاريف أثناء عمله وهذا ينطبق على الناس الذين مبيعاتهم غير كافية وتتغير من فصل إلى آخر ومن شهر إلى آخر.¹

الحوافز الجماعية: هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب فردا واحدا لانجازها وإنما تشترك مجموعة من الأشخاص فيها لذلك فان الحوافز تعطى لكامل المجموعة فكل فرد يعتمد على الآخر في انجاز العمل والحوافز يمنح على عوامل الربح وتقليل التكاليف .

هنا تقوم المجموعة بممارسة الضغوط على أي فرد من أعضائها من اجل المزيد من الجهد لكي لا يصبح هذا الفرد عائقا للمجموعة في عملها ومن عيوبها انه من الصعب اكتشاف العلاقة بين إنتاج الفرد الواحد وإنتاج الجماعة ككل وان حجم المجموعة وتماسكها عاملان يؤثران على هذه العلاقة فالمجموعات الأصغر عادة أكثر تضامنا لان كل فرد يراقب الآخر ومن ناحية أخرى انه قد يحصل تنافس بين المجموعات وهذا أحيانا يؤثر بالسلب على المؤسسة .

3-الحوافز المادية والحوافز المعنوية

1/3-الحوافز المادية : هي التي تشبع الحاجات المادية للفرد مثل الحاجات إلى الملابس والمسكن والمأكل

وهي عديدة ومن أهمها:²

¹ - طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 121- 122.
² بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادية للمؤسسة ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، 2005، 2006، ص45، 44.

الأجر :العامل كائن اقتصادي اجتماعي يسعى إلى البقاء وتوفير متطلبات العيش الكريم ،والأجر هو المبلغ من المال الذي يقبضه العامل لقاء ما يقوم به عمل .

وتتوقف فعالية الأجر على توفير عاملين :

1-رغبة العامل في زيادة أجره ،حيث أن بعض العمال يفضلون الحصول على إعانات إجتماعية بدلا من زيادة الأجر ،وبالتالي فإنه لا يتفاعل مع عملية زيادة الأجر .

2-ربط الأجر بالأداء ،ونلاحظ في الحالة أن الأفراد الذين يطمحون إلى رفع أجورهم يقدمون مستويات عالية من الأداء.

العلاوات الدورية :

وهي حوافز تكون في صورة مادية ،و التي تقدم للعامل مرفقة بالأجر من أهمها:

الزيادات الدورية : وهي الزيادة التي تقدم للعمال كل سنة أو كل سنتين وهي لا تكون مرتبطة لذلك لا يمكن اعتبارها حافزا ،بل بالعكس فإذا حرم منها فان ذلك يعود بالسلب على أداء المؤسسة¹.

الزيادات العامة في الأجور:وتكون هذه الزيادات نتيجة التغيرات الحاصلة على جميع الاصعدة مثل ارتفاع المستوى العام للأسعار،وحتى تبقى هنا المؤسسة محافظة على المستوى المعيشي لعمالها تقوم برفع جميع الأفراد على حد سواء ،يعني هنا الزيادة بنسبة معينة من الأجر الأساسي .

¹بوجعادة إلياس نفس المرجع السابق،ص45

حوافز الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز ،حافزا يسمى حافز الإنتاج ،يصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين في نهاية كل شهر .وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء و الانضباط الوظيفي ،ومعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما .

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: هذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد الساعات المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة .

وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة.

المشاركة في الأرباح: تقوم المؤسسة التي تطبق هذا النظام في هذه الحالة بتوزيع نسبة معينة من أرباحها على العمال و الموظفين وتكون النسبة معروفة مسبقا و يكون الأفراد على علم بأن جزء من الأرباح التي تحققها المؤسسة سيكون من نصيبهم ،الأمر الذي يدفعهم إلى تعظيمها إلى أقصى الحدود وهذا يعود إيجابيا على المؤسسة.

2/3-الحوافز المعنوية:

أثبتت الملاحظات والتجارب والدراسات على مستوى منظمات الأعمال أن تأثير الحوافز المعنوية على الأفراد لا يقل أهمية عن تأثير الحوافز المادية ،بل في كثير من الأحيان يكون للحوافز المعنوية تأثيرا أكبر على الأفراد ،إذ تحقق قدرا أكبر من الرضا ،والإشباع لرغبات الأفراد.

من أهم المحفزات المعنوية التي تستخدمها المؤسسات لتحريك الأفراد نذكر منها:¹

¹ بوجعادة إلياس نفس المرجع السابق،ص46

-إشعار العامل بإنسانيته: ذلك بإشراكه في العمل بأفكاره لا بقوة البدنية فحسب ، مما يجعله يحس بأهميته في العمل .وكذا إتاحة فرصة النقد البناء للممارسات الإدارية ،حتى تتكاثف الجهود في جو التعاون بين الإدارة والعاملين .

ضمان العمل واستقراره:وذلك من اجل طمأنة العامل على مستقبله المهني¹ .

توفير ظروف العمل المناسبة:وذلك بتأمين المكان من الأخطار ،وتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة بالشكل المناسب ، كذلك عدم زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل لان في ذلك إضعافا لقابليته الإنتاجية مما يضر بمصلحته ومصلحة المؤسسة على حد سواء.

الإجازات وفترات الراحة:حيث أن الراحة ضرورية جدا لتجديد النشاط وبعث الحيوية في الأفراد.

المشاركة في الإدارة:تتمثل في مشاركة المرؤوس في اشتراكه العقلي والانفعالي في مواقف العمل ،يتم ذلك من خلال إحاطة المشرف لمرؤوسيه بالمشكلات ومؤشرات الأداء ،ويشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم،بحيث يسهموا في تصميم الأهداف وتنفيذها،وتحمل مسؤولية النتائج.

العلاقة الطيبة في العمل :حيث انه إذا توفرت للعامل صلة عمل منسجمة ، فانه يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يسهم في شيوع روح الفريق ويسود التعاون والتفاعل الايجابي بين جماعة أو جماعات العمل ،ويسهل الإشراف .

¹بوجعادة إلياس نفس المرجع السابق،ص46

الترقية: تعتبر مصدرا مهما من مصادر التحفيز بالنسبة للأفراد، إذ يتنافسون على الترقية إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، وبما أن الترقية تستهدف دائما أصحاب الأداء الفعلي ذلك يدفع بالأفراد إلى بذل مجهودان عالية من اجل تحسين مستوى أدائهم والظهور أمام رؤسائهم بصورة جيدة

المطلب الثالث: الدوافع وعلاقتها بالتحفيز

تعريف الدوافع: انه النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية وعليه فان سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه وحاجاته ولذلك يقول عالم النفس "أبرهام ماسلو" الحاجات غير المشبعة هي الدوافع للسلوك وان كلما ازداد حصوله على درجة معقولة من الإشباع فان الأهمية للدوافع تقل اتجاه تلك الأشياء"¹

وتعرف الدوافع أيضا على أنها: القوى الكامنة داخل الإنسان تسيّر وتحرك سلوكه نحو تحقيق هدف ما، فهي قوة داخلية توجه تصرفاته لإشباع حاجات تمثل نقصا وتمثل توترا معيناً يدعو للقلق ويعمل بطاقته الممكنة لإشباعها.²

فالدوافع طبقا للمفاهيم التي ذكرناها هي عملية إثارة السلوك لدى الأفراد.

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد مفهوم الدوافع إلى اتجاهين:³

. **الاتجاه المحدود:** هو اعتبار الدافع يقتصر على السلوك الذي يهدف إلى تحقيق هدف.

الاتجاه الواسع: فانه التعبير للدافع الذي يتصرف على كافة أنواع السلوك.²

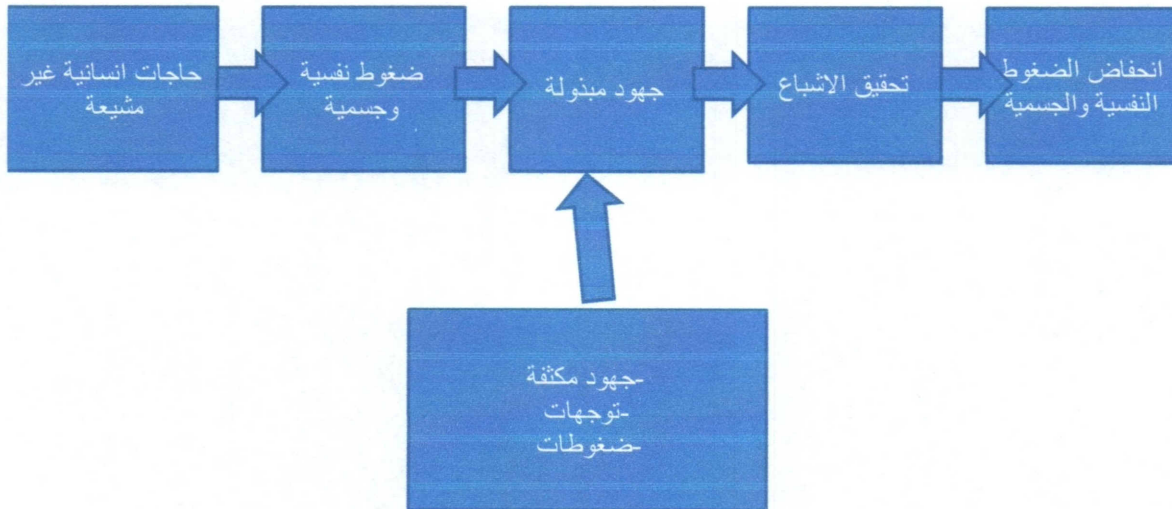
¹- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص83.

². أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص162.

³ فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص83.

لذلك فان التحفيز تنمي الدافعية ويقود إليها إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التيقا في المعنى وان عدمت صار التحفيز هو الحث من الأخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.¹

الشكل 3: عملية الدوافع الإنسانية



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره ص 317

¹ . غالب عبد الرحمان العسكر . محمد بن عبد العزيز الصقر، أثر البعد المادي والمعنوي على زيادة إنتاج العمل دراسة على موظفي وحدة التحركات المالية ، المملكة العربية السعودية، ص 5.

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في التحفيز ومراحل تصميم نظامه وشروط نجاح نظام الحوافز

المطلب الأول:العوامل المؤثرة في التحفيز

إن الأرضية التي تنطلق منها لفهم العوامل المؤثرة في السلوك تتمثل في ثلاث مجاميع من العوامل وهي الاختلافات الفردية ،خصائص العمل والممارسات التنظيمية .وينبغي على المدراء فحص ودراسة شكل وطبيعة الترابط بين هذه العوامل الثلاثة لتحقيق فاعلية برنامج التحفيز اخذين بعين الاعتبار وقوع بعض العوامل الخارج عن نطاق السيطرة والتي لا يمكن للمدراء التحكم فيها ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي¹

1-الاختلافات الفردية:الناس كلهم متشابهون لكنهم مختلفون إذ يمثل كل شخص حالة مستقلة ويمكن

الاختلاف في تركيبة الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها الفرد الواحد إلى بيئة عمله

فمثلا قد يسعى احدهم للحصول على عمل يوفر له الأجر العالي ويسد حاجته المادية بينما يقبل الآخر بالأجر القليل الذي يوفر له القدر الكافي من الطمأنينة ويبقى النوع الثالث وهم الأفراد اللذين يبحثون عن العمل الذي يزيد من خبراتهم ويطور قدراتهم

2-خصائص العمل :وهي الأبعاد التي تقرر حدود ومسارات عمل ،وما يتضمنه من تحديات حتى تجعله يختلف

ويتميز عن عمل آخر وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة والمؤهل العلمي والخبرة وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل فمثلا وظيفة سائق حافلة على ارض مطار والتي تتميز بالرتابة أحيانا تختلف

¹شوقي ناجي جواد ،المرجع المتكامل في إدارة الأعمال،دار الحامد للنشر2010ص338و339

خصائصها على وظيفة المضيف على متن الطائرة، الوظيفتان مصممتان لخدمة المسافر ومع ذلك فالأمر يكمن في درجة رضا وقناعة الفرد العامل اعتمادا على الخصائص التي حفزت فيه الرغبة للاستمرار في وظيفته المختارة

3- الممارسات التنظيمية: وهي القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات الإدارية بما فيها نظم التكريم المعتمدة في المنظمة الواحدة ومن الممارسات الإدارية المؤثرة في عملية التحفيز (التعويض النقدي عن إنجازات العمل والتأمين، الرعاية الإنسانية، المكافأة المالية، والتعويضات وغيرها...) ومثل هذه الممارسات تجذب الفرد للعمل في المنظمة دون غيرها، وهي في نفس الوقت تعمل للمحافظة على قوة العمل الحالية في المنظمة وإذا ما أرادت إدارة المنظمة الاستفادة من هذه الممارسات في الجذب أو الحفاظ على قوة العمل عليها إجراء تعديل في أعمال تقديم وإتاحة مزايا هذه الممارسات على الجميع دون استثناء ووفق برامج استحقاق سليم واعتماد على نظام تقييم الأداء كذلك¹

التفاعل بين العوامل: إن العوامل المذكورة سابقا تتفاعل فيما بينها بشكل ينتج عنه اثر ملحوظ على تحفيز الأفراد في المنظمة

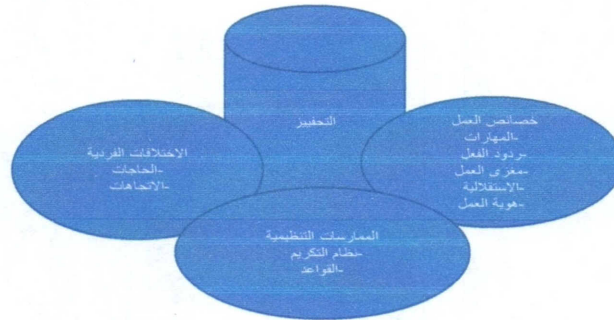
إن التعامل بين العاملين في المنظمة الواحدة يتطلب اهتمام المدراء جميعا وبشكل جدي بهذه العوامل وهم إما إن يحفزوا ولا يحفزوا العاملين

هناك مداخل نظرية أساسية يمكن الاستناد إليها في أعمال تحفيز العاملين المدخل الأول يدعى نظريات المضمون حيث يتطلع هذا المدخل للإجابة على سؤال أساسي بشأن ماهية العوامل المحفزة للفرد وعن الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها في بيئة العمل أما المدخل الثاني فهو النماذج العملية ويوضح هذا المدخل سبب نهج الأفراد

¹ شوقي ناجي جواد مرجع سبق ذكره، ص 339

سلوكا معين دون غيره لبلوغ أهدافهم حيث يسلك الأفراد سلوكا متباينا في الحصول على ترقية أو مكافأة معينة ،ويبقى المدخل الثالث الذي يدعى بنظرية التدعيم والتي تتعامل مع انعكاسات الأعمال السابقة للفرد على نشاطاته المستقبلية وهذا المدخل يستند إلى أن سلوك الفرد المستحسن والمقبول يحفز الفرد على تكراره مرات عدة وعلى العكس يتعد الفرد على السلوك الغير مقبول¹

الشكل رقم 4 :العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز



المرجع: شوقي ناجي جواد ،المرجع المتكامل في إدارة الأعمال ص 339

التعليق: التحفيز يرتبط ارتباطا وثيقا بتصرفات المستخدمين داخل المؤسسة لابد من احترام النصوص التشريعية والتنظيمية التي تنظم علاقة المستخدم بالمؤسسة أي احترام المستخدم للإتفاقية الجماعية والنظام الداخلي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمستيلت وهذا من أجل الرفع من مردودية المؤسسة

¹ شوقي ناجي جواد مرجع سبق ذكره، ص 341

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز والأسس التي يقوم عليها

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

1-تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام

الحوافز أن يدرس هذا جيدا ،ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ،فقد يكون هدف نظام

الحوافز تعظيم الأرباح ،رفع المبيعات ،تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع و الابتكار، تحسين الجودة، وغيرها

من الأهداف

2-دراسة الأداء: الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب من خلال تحديد طريقة قياس

الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي¹:

- تصميم سليم للوظائف

- وجود عدد كاف من العاملين

- وجود ظروف عمل ملائمة

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

3-تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام

الحوافز،ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت

الرحلات، الهدايا، وغيرها

¹ منير بن احمد بن دريدي،إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ،دار الابتكار للنشر والتوزيع 2013ص144و145

- التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ¹ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام
- تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة كمثل النشرات، والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات... الخ

الفرع الثاني: أسس تقديم الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفير مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس فيما يلي:²

- 1-الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها .
- 2-المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه اقل موضوعية من المعيار الأول حيث لا يؤدي الجهد المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية .
- 3-الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الانتماء والولاء .
- 4-تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا³

¹ منير بن احمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 144 و145.

² وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص157

المطلب الثالث: معوقات وشروط نجاح نظام الحوافز

الفرع الأول: معوقات نظام الحوافز

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز

ومنها¹

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين
- ارتفاع تكاليف الحوافز
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز

الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادرا على ايجاد دالية مناسبة يتحقق من خلالها حالة الترابط بين الفرد ووظيفته

حيث يتناسب مع مستوى الأداء، وتأثير الحافز فيه طرديا مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها

¹ ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، نموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، ماستر في إدارة

- 2- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعال في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي
- 3- بما أن كل نوع من أنواع التحفيز بلائم وقتا وظروفا معينة للعاملين لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل بلائم الظروف المعينة للعاملين، وما تحدده رغباتهم المختلفة . حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسبا مع ظروف العاملين ورغباتهم ففي ظرف يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الاثنان معا في ظروف أخرى
- 4- بما انه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد حيث يختلف الأداء من فرد إلى آخر ، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أدائه المقدمة وكيفية ونوعيتها وهذا سبب رئيس للتنافس بينهم . حيث يعمل الحافز اثره الايجابي بلا شك في عملية تنشيط المستويات الأقل.
- 5- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم ، يجب أن نلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة فلا بد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز ، ويعكسه فلا يعتبر نظام التحفيز ناجحا أو دقيقا في اختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين¹
- 6- البساطة: وهي أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته
- 7- أن تكون بداية قوية للنظام وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج ومنشورات ترويجية وذلك لإعطائه الدفعة الأولى القوية .

¹ محمود رسلان الجبوسي ، حورية حاد الله ، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره ص 61 و62

- 8- أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعاتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه .
- 9- أن يشمل النظام وضعاً للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتقديم أفكار جديدة .
- 10- أن يضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك مستقبلاً وان تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز 1

¹ مهدي حسين زويلف ، إدارة الافراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2010 ص175 و176

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم من تفصيل حول موضوع التحفيز باعتباره من المواضيع الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، والذين يجب إعطاؤه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في السياسات والاستراتيجيات، من خلال الاهتمام بالإفراد العاملين وما يؤثر على دخلهم ومستوى معيشتهم ومطواتهم واشبعوا حاجتهم المادية والمعنوية، التي تختلف من شخص لآخر

أما بالنسبة للمنظمة فإن استخدامها لنظام حوافز يتسم بالإنصاف والفعالية فإنه يساهم في رفع الأداء وزيادة الإرباح وضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق التميز.

وخلاصة القول: فإن على المنظمة أن لا تنظر للحوافز على أساس مجرد تقديمها للعاملين فقد بدون إن تكون لديه إستراتيجية وسياسة خاصة بها، فالأجاه الحديث ينظر للحوافز على إنها أداة يجب استخدامها بفعالية من اجل تحقيق أهداف المنظمة وللوصول إلى الغاية المنشودة من الحوافز لا بد على المنظمة الاستعانة بالمستشارين لوضع انظمه حوافز فعالة . سنتطرق في الفصل الثاني إلى المردودية عناصرها ومكوناتها ونقوم بتحليل التحفيز أثره في الرفع من مردودية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمستيلت في الدراسة التطبيقية.

الفصل الثاني

مركودية المؤسسة

الفصل الثاني المردودية في المؤسسة

مقدمة الفصل الثاني:

تسعى المنظمة دائما لتحقيق الفعالية و المردودية العالية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها تعد المردودية هدف أساسي تصبو أي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيقه، ذلك أن المردودية أداة لقياس الفعالية الاقتصادية ومعيار لاتخاذ بعض القرارات الهامة، كما أنها وسيلة هامة للمراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة، في سبيل ذلك تبذل هذه الأخيرة كل طاقتها الممكنة وتجنّد كافة إمكانياتها ووسائلها المتاحة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة، والحفاظ على التوازن المالي.

يهدف هذا الفصل إلى ضبط المفاهيم المتعلقة بالمردودية إضافة إلى العوامل التي من شأنها التأثير عليها، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب

المبحث الأول: مدخل الى مردودية المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المردودية و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمردودية

يعد مصطلح المردودية من المصطلحات الأكثر استعمالا في الميدان المالي والاقتصادي، ولقد تباينت وجهات النظر في تفسير مدلوله، وذلك لاختلاف الأنظمة الاقتصادية من جهة واختلاف العناصر المأخوذة بعين الاعتبار في حساب المردودية من جهة أخرى، لهذا سوف نحاول سرد أهم التعاريف الواردة عن المردودية بالإضافة .

المردودية مقياس لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، حيث من خلالها تقيم كافة العمليات والأنشطة الاقتصادية لاتخاذ القرار الصحيح والمناسب، ونظرا لاختلاف التعاريف المتعلقة بالمردودية فإنه من الصعب إعطاء تعريف محدد لها، فهي تختلف باختلاف مجال تطبيقها.

1- مفهوم المردودية *Rentabilité* :

تحقيق المردودية هدف أساسي في المؤسسة، وذلك ما يعكسه حرصها الشديد على تحقيقها بمختلف الميكانيزمات والوسائل. وتستخدم المؤسسة هذه النسبة لمعرفة مدى استغلالها العقلاني لمواردها.¹ إذ يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف المتعلقة بالمردودية.

المردودية هي "ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مستوى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية".² أو هي العلاقة بين الثروة و رأس المال.

يعرفها البعض " أنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي، وتعد معيار أفضل من الربح ". كما يمكن القول أنها نسبة صافي الدخل إلى المبيعات.

وتعرف أيضا مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية مقرنة بالإمكانات والوسائل التي سخرت لتحقيقها، ويقاس ذلك بنسبة النتيجة المستهدفة، الوسيلة التي أكثرها خصصت لتحقيقها، ومن هذا المنطلق هناك الكثير

¹ بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، ط3، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص112.

² بن ساسي الياسي، قريشي يوسف، التسيير المالي -إدارة المالية- دروس وتطبيقات، 2006، دار وائل للنشر، ص267.

من النسب التي تحسب نسبة النتيجة الى الوسيلة، إلا أنها أكثرها استخداما هي كل من المردودية المالية والمردودية الاقتصادية¹.

عادة ما يتم التعبير عنها كنسبة مئوية هو معدل أو نسبة مالية تتعلق بالنتيجة التي تم الحصول عليها وهذا باستخدام موارد للحصول عليها² وتعتبر كفاءات نقدي الناتج بين الفرق بين العمليات الخارجية والداخلية للمؤسسة أي العلاقة بين النتيجة المحققة وحجم تكلفة الأموال المستثمرة.

استنادا إلى التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف موحد للمردودية (rentabilité)، هو أنها تعبير للارتباط بين النتيجة التي تهدف المؤسسة الوصول إليها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتيجة.

2-1- الربحية: تعتبر الربحية عن مدى مقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الناتجة من المبيعات أي

ما يمكن تحصيله من رقم أعمال معين وقد تكون بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية وهي الأكثر تعبيراً

وهي ترتبط بهامش الربحية التي تحققه المؤسسة وتسمح بالحكم على مستوى المبيعات، ويعبر عنها

بصورة عامة بالعلاقة التالية: الربحية = (النتيجة / رقم الأعمال) x 100

¹ د سليم مجلخ. د وليد بشيشي مجلة المالية والأسواق دراسة قياسية 2009/2015 جامعة 08 ماي 1945 قالمة الجزائر ص4

² PASCAL Barneto، GEORGES Gregorio Manuel et application 2eme édition 2010 P26 DUNOD

ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الربحية :

ربحية الاستغلال : تقيس ربحية الاستغلال قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح انطلاقا من عملياتها خلال دورة

الاستغلال ويعبر عنها بالعلاقة التالية: ربحية الاستغلال = (نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال) x 100

الربحية العامة : ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة العامة المحققة من طرف المؤسسة ورقم الأعمال وتقاس وفق النسبة

التالية الربحية العامة = (النتيجة العامة / رقم الأعمال) x 100

حيث أن : النتيجة العامة = النتيجة الصافية قبل الضرائب والمصاريف المالية.

ربحية أصحاب رأس المال¹ : ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة الصافية ورقم الأعمال وتحسب طبقا للعلاقة

التالية:

ربحية أصحاب رأس المال = (النتيجة الصافية / رقم الأعمال) x 100

2-2- الفائدة : تستخدم الفائدة كانعكاس جيد لنجاح أو فشل المؤسسة، لكن تواجه بعض المشاكل

المتعلقة بقياسها .بالإضافة إلى أنها يمكن تطبيقها بشكل مرضي إذا كانت هي المحدد الوحيد، لذلك

يمكن فحص الأرباح داخل مضمون مرجعي في ضوء الموارد المستثمرة، تنبؤاتها، الأرباح القياسية آخذين بعين

الاعتبار المنافسين والمعايير المهنية للنشاط. أما فيما يتعلق بالعائد فهو يمثل قدرة الاستثمار على توليد نتيجة ما

¹الجزوي غنية ، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها دراسة حالة مجمع صيدال رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير .في علوم التسيير فرع ، مالية المؤسسات جامعة الجزائر -3- ، 2012، ص 93.

خلال الفترة، إذ هو تمثيل نسبة الدخل إلى رأس المال في لحظة معينة. هكذا يفسر العائد فعالية الاستثمار في شكل مكافأته، مثل مثل الفوائد على الأموال المقترضة، أرباح الأسهم لرؤوس الأموال الخاصة.

3- الربح: الربح هو مفهوم في الغالب ضريبي، طالما أنه يحدد الضريبة المستحقة لأنه وعاء لها. من وجهة نظر محاسبية، يمثل الربح النتيجة النهائية لنشاط اقتصادي مريح وهو الفرق الزائد بين التكلفة والدخل لعملية أو فترة ما. من وجهة نظر مالية، يقابل جزء التدفق للأموال المتولدة من النشاط المريح، يقدم الربح الأثر المتبقي لمختلف القرارات المتخذة.

المطلب الثاني أهمية دراسة المردودية

2- أهمية المردودية¹:

يعتبر تعظيم المردودية هدف كل مؤسسة مهما كان نوعها تجارية كانت أو صناعية، إذ أن تحقيق المردودية المبتغاة يعبر عن سلامة المركز المالي للمؤسسة وعن صحة اسلوب التسيير المتبع، وهي زيادة على أنها هدف المؤسسة فهي وسيلة لتحقيق الاستراتيجية المستقبلية كما أنه تحقيق المردودية يضمن المحافظة على رأس المال المؤسسة كما أنها تساهم في تبرئة الفوائد الملتمزم بها أمام المقرضين، وضمن تسديد القروض، وكذا الزيادة في رأس المال بذلك التخفيض من حدة مشكل التمويل والمخاطر المالية الخارجية.

¹ شبيخي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي (SEROR) بتلمسان والإسمنت (SCIS) بسعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. في علوم التسيير فرع مدرسة الدكتوراة: إدارة الأفراد وحكومة الشركات جامعة تلمسان، 2010، ص 73.

وبالإضافة إلى ذلك نجد أنه :

- مراقبة المردودية تساعد على تصحيح الانحرافات من خلال التنبؤات المستقبلية للنتائج الاقتصادية والمالية وبذلك اتخاذ الاجراءات التي من خلالها يمكن التخفيض من حدة هذه الانحرافات .
- المردودية تساعد على تحديد حجم المريح ومعرفة وضعية في القطاع الذي تنشط فيه.
- المردودية تسمح بإيجاد تدفق نقدي في نهاية كل دورة مالية يضمن نمو المؤسسة .
- تسمح بتحديد نقاط القوة للمؤسسة والاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف وتحليلها من أجل معالجتها وتفاديها مستقبلا ،فالمردودية لها دور تكميلي للحفاظ على توازن المؤسسة.
- أهمية دراسة المردودية تتجلى في مدى مساهمتها في تحديد أداء المؤسسة ،وذلك حسب الظرف المهتم بهذه الدراسة ،وهذا حسب الجهة المهتمة بهذه الدراسة كأن تكون الدولة أو المؤسسة أو المساهمون فيها¹ :
- الدولة من وجهة نظر النظرية الاقتصادية الكلية، حيث تهتم بالدرجة الاولى وقبل كل شيء بانشاء الثروة عن طريق المؤسسات وهذه الثروة مقاسة بالقيمة المضافة التي تدخل في تركيب الناتج الداخلي الخام PIB وهي ما قدمته المؤسسة للاقتصاد الوطني .

¹ شيخي عائشة ، نفس المرجع السابق، ص74

-المسيرون: حيث يهتم المسير في المؤسسة بالتدفق النقدي الخام، والقدرة على التمويل الذاتي

أي الفائض النقدي الذي يضمن للمساهمين عائدا وللمؤسسة تميلا داخليا من أجل

استرجاع رأس المال بالموازاة مع تنميته .

-المساهمون¹ : (الربح الصافي وتوزيع الارباح) وذلك باعتبار أن المؤسسة والمشاركين فيها

يهتمون بالدرجة الاولى بتعظيم الثروة التي يمكن قياسها من خلال الربح الصافي، فجزء من

هذه الارباح تقسم على المساهمين .

مما سبق يتضح أن لدراسة المردودية أهمية بالغة وهذا من خلال

- المردودية من أجل استقلالية المؤسسة : تجديد الاستثمارات القديمة دون اللجوء الى القروض بنسبة كبيرة

وتحقيق التوازن المالي (تحقيق الاستقلالية المالية لرفع رأس المال العامل).

- المردودية من أجل ضمان تطور المؤسسة : زيادة الاستثمار وتنمية المشاريع وبالتالي يصبح للمؤسسة برنامج

مالي قوي، التفكير في مشاريع جديدة، من أجل تطوير نشاط المؤسسة وتخفيض التكاليف وبالتالي التمتع

بالاستقلالية المالية.

وبالتالي من المستوى الاقتصادي الجزئي إلى المستوى الاقتصادي الكلي باعتبار أن كل مستوى هو بناء ومكمل

للآخر، إن هدف المردودية الذي يناط دائما بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق

¹ شيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص74

هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف و عامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

المطلب الثالث أهداف وخصائص المردودية

أهداف المردودية

تمثل أهداف المردودية في ما يلي¹ :
قياس كفاءة ورشد استخدام الموارد من أجل تعظيم عوائدها مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة.

تأمين تشغيل وتطوير المؤسسة عن طريق إنماء الموارد المتاحة
تحقيق الحد الأدنى منها يمثل شرطا لا بديل له لدعم وصيانة التوازن المالي للمؤسسة
تخصيص الأموال لأفضل الاستخدامات
ضمان إشباع الاحتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة في المؤسسة
قياس القدرة الداخلية لتمويل الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

خصائص المردودية²

- تمثل تحليلها محاولة رشيدة في مقابلة النتائج بالموارد المستخدمة مما يسمح بإصدار حكم على مستوى كفاءتها حتى يمكن تعظيم مكافأة كافة الأطراف المشاركة.

- تمثل ظاهريا هدفا متعارضا مع اليسر والسيولة المالية خاصة في الأجل القصير، بينما في الواقع هما هدفان متكاملان لأن تأمين الحد الأدنى من السيولة لا يأتي إلا بمردودية مناسبة.

1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000 ، ص504

²السعيد فرحات جمعة نفس المرجع السابق ، ص 505

- قياسها ليس له معنى إلا بالنسبة إلى فترة محددة أو عملية معينة، بمعنى عن فترة محددة ومستقلة كاملا عن تغيرات النقدية المسجلة.

- يمثل قياسها مفهوما تشغيليا لأنها خاضعة لمجال الحدث الاقتصادي ولكن تخطيطها يمثل مفهوما استراتيجيا لأنه يغطي نطاقا مؤسسيا.

- يرتبط مفهومها بالمؤسسة فلا يمكن إسناد تحقيقها لشخص بعينه إلا أنه يمكن أن تكون نسبية وجزئية.

المبحث الثاني الانواع المختلفة للمردودية وطرق حسابها

هناك أنواع متعددة للمردودية حيث كل نوع من هذه الانواع لا تقل أهمية عن بعضها البعض ، فعند مقارنة أصول المؤسسة مع النتيجة فهذا يبين المردودية الاقتصادية و..... الخ، كما يجب أن نفرق بين المردودية والربحية فالمردودية هي العلاقة بين الناتج المتحصل عليه والامكانيات المستخدمة سواء كانت مادية ، بشرية ، نقدية ، مالية . والربحية لها علاقة مباشرة بالسعر حيث أنه الفرق بين سعر البيع وسعر التكلفة.

المطلب الأول المردودية المالية والإقتصادية وطرق حسابها

تعريف المردودية المالية:

يمكن تعريف المردودية من الوجهتين التاليتين¹ :

1- كغرض : كون المؤسسة هي المصدر الاساسي لإنشاء وتوزيع الثروة نجد أن المردودية المالية هي غرض كل

مؤسسة وتهم كل مؤسسة وتهم عدة أطراف هم:

-الدولة : من خلال ارتباطها بإنشاء الثروة بواسطة تمويل وإنشاء المؤسسات للوصول الى قيمة مضافة.

¹ شبيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص81

-المسيرون يهتمون بالفائض النقدي الذي يضمن لهم دخل ويضمن للمؤسسة التمويل الداخلي من أجل التطور ، ويظهر هذا في التدفق النقدي الخام وطاقة التمويل الذاتي .

-المساهمين : يرون أن المردودية المالية مقياس الاستثمار ويظهر تعلقهم من خلال الربح الصافي والارباح الموزعة.

2- كمؤشر كفاءة¹ : تعتبر المردودية مقياس نقدي لفعالية التوظيف المالي للاستثمارات تعكس مدى قدرة

المؤسسة في التحكم والاستعداد الجيد لتوظيف الاموال اللازمة لضمان استمرار اشغالها ونشاطاتها ، وذلك

بتجديد وسائل الانتاج من عقارات منقولة وغير منقولة وتطويرها بقصد تنمية نشاطاتها ، وذلك بتجديد وسائل

الانتاج من عقارات منقولة وغير منقولة وتطويرها بقصد تنمية نشاطها ، كفاءة المصادر المالية المستعملة من

طرف المؤسسة ، مصدرها اثنان :

-**داخلي:** يتمثل في كفاءة النشاط التحويلي والتجاري بالمحافظة على رأس مال المؤسسة .

خارجي : ينتج عن العلاقات التعاقدية مع الموردين والزبائن من خلال استظهار سياسة استدانة صائبة تضمن

تبرئة الفوائد والديون اتجاه المقرضين .

¹شبيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص81

ويمكن التعبير عن هذه المردودية بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية/الأموال الخاصة

قياس المردودية المالية¹:

لحساب المردودية المالية فإننا نعتمد على كل من المبيعات، الأموال الخاصة، ومجموع الاصول إذ أن هذه المردودية المالية ماهي إلا سوى ثمرة جهد كبير بين قدرة المؤسسة المالية عن طريق القرارات الادارية والسياسة العامة المتبعة والمسطرة من طرف مجلس ادارة المؤسسة، و المردودية المالية تقاس على أساس معيارين هما الربح والتدفق النقدي .
-الربح : لو نظرنا إلى المردودية من الناحية المالية لوجدنا أنها تمثل الارباح التي تنتج عن استخدام الاستثمارات والامكانيات المالية .

التدفق النقدي :حيث يسمح بالحكم على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق مصادر تمويل ذاتي، وهو الفائض الذي تحققه المؤسسة، ويعبر عنه بنتيجة الدورة الصافية مضاف إليها عنصران هما الإهلاكات و المؤونات حيث أن

التدفق النقدي = النتيجة الصافية للدورة + الإهلاكات + المؤونات

حيث أن المردود المالي لا يتوقف على الربح فقط بل يضاف إليه الإهلاكات التي تساهم في زيادة موارد المؤسسة.

نسب المردودية المالية :

إن العناصر المالية التي تقيس هذه المردودية هي الربح والتدفقات النقدية الآتية من المصادر التالية (المبيعات، الاستثمارات رؤوس، الأموال) فنتكلم إذا عن نسب المردودية الخاصة بالمبيعات، الاموال الخاصة ،

¹شخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص82

وإجمالي الأصول، فمهما تكن نوعية مصطلح المردودية المالية فهو يمثل قاسمين مشتركين:

1- المردودية المالية هي مزيج لعدد كبير من السياسات والقرارات التي تدرس وتحلل النجاعة المالية للمؤسسة .

2- نسب المردودية تحسب على أساس معطيات مالية وتعطي عناصر الاجابة حول سير المؤسسة وشروط التأثير

التي يجب مراعاتها لتحقيق أهداف المؤسسة، والشكل التالي يوضح لنا مختلف نسب المردودية

مردودية	مردودية الأموال الخاصة	مردودية مجموع الأصول
		المبيعات

النتيجة الصافية

النتيجة الصافية

النتيجة الصافية

الشكل 1 المردودية في مصطلح الربح¹

التدفقات النقدية

التدفقات النقدية

التدفقات النقدية

الشكل 2 المردودية في مصطلح التمويل²

من هذا الشكل يتبين لنا أن:

¹شبيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص84

²شبيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص84

مجموع الاصول : تعبر عن مردودية وسائل الانتاج

الاموال الخاصة هي المردود المالي للأموال الخاصة وهي التي تعبر عن المردودية المالية.

هي خاصة بالمردودية التجارية.

بالنسبة شكل 2

مجموع الاصول : تبين مدى كفاءة استعمال الموارد لجلب الارباح بغض النظر عن طرق التمويل .

-الاموال الخاصة : تعبر عن الربحية الكلية للأموال الخاصة

-المبيعات تعبر عن الربحية الناتجة عن مبيعات المؤسسة

المردودية الاقتصادية¹:

المردودية الاقتصادية : تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيس للمؤسسة وتستبعد النشاطات الثانوية وذات

الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال المتحصل عليها من

جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية المستقاة من الميزانية تقاس المردودية الاقتصادية بمعدل المردودية

الاقتصادية:

مدى تحقيق رأس المال الإقتصادي (مجموع الأصول) للفائض النقدي ، ويعبر عنها بالعلاقة التالية²:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة العملية}}{\text{الاصول}} .$$

¹الجوزي غنية نفس المرجع السابق ، ص 96.

²د يوسف بومدين ، د فاتح ساحل تيسير التسيير المالي للمؤسسة دار بلقيس للطبع الجزائر الطبعة الاولى 2016 ص37.

معدل المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / الأصول الاقتصادية¹

طرق حساب المردودية الاقتصادية :

قبل التطرق إلى الحساب يجب الحديث أولاً عن معدل الإستحداث

1. طريقة القيمة الحالية الصافية² : نعتبر أولاً التدفقات النقدية المستقبلية لعدة مشاريع استثمارية معرفة

بدقة و موضوعة على أنها مقبولة .

طريقة VAN تتطلب استحداث كل التدفقات النقدية أي تحويلها إلى نقطة البداية أي الصفر و جمعها ،

الاستثمار ذو القيمة الحالية الأعلى يعتبر الاستثمار الأكثر مردودية بشرط أن تكون موجبة .

القيمة الحالية الصافية = التدفقات الصافية المستحدثة - قمة الإستثمار

2. معدل المردودية الداخلي : معدل المردودية الداخلي لمشروع الإستثمار هو المعدل الذي يسمح

بالمساواة بين التسديد من خلال المشروع و التدفقات النقدية المستقبلية المقدمة من نفس الإستثمار .

ويكون المشروع ذو مردودية إذا كان معدل المردودية الداخلي موجب و أكبر من معدل الإستحداث أي معدل

الإقتراض .

¹الجوزي غنية نفس المرجع السابق ، ص96

²شيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص85

3. طرق أخرى :

3-1- طريقة مدة استرجاع الرأسمال المستثمر: هذه الطريقة تعتمد على أن معيار السيولة أكثر من

معيار المردودية ، أي نفضل المشروع أين مدة الإسترجاع هي الأقصر لأنه يقدم أقل مخاطرة ، و يتم حساب مدة

الاسترجاع كما يلي :

$$\text{مدة الإسترجاع} = \text{تكلفة الاستثمار} / \text{التدفق النقدي}$$

3-2- طريقة مؤشر الربحية : حيث الإختيار للمشروع يكون بالعلاقة :

$$\text{مجموع التدفقات النقدية المستحدثة} / \text{تكلفة الاستثمار}$$

و ذلك بإختيار المشروع الذي له أكبر مؤشر مردودية .

أهداف المردودية الاقتصادية¹

ان المردودية الاقتصادية تنسب النتيجة الى رأس المال الاقتصادي المستعمل من طرف المؤسسة ، فقياسها يعني

فعالية الوسائل الاقتصادية من خلال النتائج المتحصل عليها ، وهو ما بعكس صورة تسيير المؤسسة ، قراراتها ،

موضعها التنافسي .

كما ان المردودية الاقتصادية تمثل العائد الاقتصادي الذي يعكس مدة تحقيق التنمية الاقتصادية للمؤسسة ثم

الاقتصاد الوطني من بعد ، و هذا الأخير هو الهدف الرئيسي للمردودية و الذي بدوره يتفرع إلى عدة أهداف

جزئية تتمثل في ما يلي :

¹ شبيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 86،87

1. خلق الفائض الاقتصادي :

و هو الفائض الذي ينتج من تشغيل الموارد المالية للمؤسسة و له ثلاثة و ظائف هي :

-إهلاك القروض التي استعملت في تمويل المشاريع الاقتصادية .

-تسديد الفوائد .

-ضمان تجديد وسائل الإنتاج .

2.تحقيق التكامل الاقتصادي :

أي ان المردودية الاقتصادية تعمل على تكوين كتلة اقتصادية متكاملة بحيث يصبح كل عامل من العوامل

الاقتصادية مكمل للآخر

3.التوازن الجهوي¹ :

وسمح لنا بتوسيع دائرة الاستغلال للموارد الطبيعية على المستوى الوطني و الجهوي و يعطي الفرصة لكل جهة من

الوطن المشاركة في التنمية و ذلك عن طريق :

1- الموازنة ما بين التموين و الاستهلاك ما بين الجهات

2- التوزيع العادل و المحكم للدخل فمثلا مساهمة المؤسسة في التوازن يعني توفير مناصب شغل و فرص الإنتاج

بصفة عادلة .

¹شخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص87

أثر الرافعة المالية :

يوضح العلاقة بين مديونية المؤسسة ومردودية الأموال الخاصة من جهة ومن ناحية أخرى أثر التمويل عن طريق القروض على نتيجة المؤسسة¹

إذ ان الفرق بين المردودية المالية و الاقتصادية يعطينا اثر الرافعة و هذه الأخيرة تسمح بقياس سياسة المديونية للمؤسسة .

و نسمي أيضا اثر الرافعة تأثير الاستدانة على مردودية الرأسمال الخاص للمؤسسة أي مردوديتها المالية و يمكن القول ان أثر الرفع المالي يقيس الأثر الإيجابي او السلبي لمديونية المؤسسة على مردوديتها بحيث تستطيع المؤسسة تحسين مردوديتها المالية باللجوء الى المديونية شريطة ان يكون معدل فائدة الديون اقل من معدل مردوديتها الاقتصادية ، ومن اجل الوصول الى صياغة لحساب المردودية المالية بواسطة المردودية الاقتصادية و الأموال الخاصة و الديون ، و معدل الفائدة .

و يعبر عن الرافعة المالية بالعلاقة الآتية :

الرافعة المالية : الديون / الأموال الخاصة

حيث ان المردودية المالية = المردودية التجارية * دوران الأصول * معامل الإستدانة

¹أد يوسف بومدين ،د فاتح ساحل نفس المرجع السابق ص45

المطلب الثاني المردودية الإستغلالية و التجارية

المردودية الإستغلالية¹ : و هي تعبر عن مدى مساهمة الأصول في انجاز نتيجة الاستغلال و يعبر عنها

بالعلاقة :

$$\text{المردودية الاستغلالية} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{مجموع الأصول}$$

كما يمكن أن يعبر بالعلاقة التالية :

$$\text{المردودية الاستغلالية} = (\text{نتيجة الاستغلال} / \text{المبيعات}) \times (\text{المبيعات} / \text{مجموع الأصول}) =$$

$$\text{الهامش الصافي للاستغلال} \times \text{دوران الأصول}$$

حيث ان الهامش الصافي يعبر عن الإنتاجية بالنسبة لرقم الاعمال ، أما دوران الأصول فيعبر عن قوة استعمال موارد المؤسسة .

- المردودية التجارية : تعطي مساهمة رقم الأعمال في إيجاد النتيجة ، و تسمى مردودية المبيعات أو

النشاط و من بين النسب التي تستعمل للتعبير عن هذه المردودية

$$\text{نسبة ربحية الاستغلال} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الاعمال خارج الضريبة}$$

و هذه النسبة تبين قدرة المؤسسة على إنشاء فائض مالي كما ان ضعف هذه النسبة يعتبر مؤشر يبين خطورة

الوضعية المالية للمؤسسة .

¹ شيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 89

كما نجد :

نسبة الربحية الصافية = النتيجة الصافية / رقم الاعمال خارج الضريبة

حيث تستعمل هذه النسبة للمقارنة بين المؤسسة و منافسيها التابعين لنفس القطاع .

المطلب الثالث طريقة التكاليف المتغيرة

طريقة التكاليف المتغيرة¹: Direct Costing

ظهرت هذه الطريقة لأول مرة في أمريكا ، و استعملت من طرف " جمعية المحاسبين الأمريكيين " . و انتقلت فيما بعد الى أوروبا و بالضبط الى إنجلترا ثم الى فرنسا.

هذه الطريقة تفيد المؤسسة في تحليل المردودية بحيث ان تحديد الهوامش على التكاليف المتغيرة يسمح بتوجيه التسيير توجيهها سليما حسب النتائج المحققة ، و طريقة التكلفة المتغيرة تأخذ شكلين هما :

طريقة التكاليف المتغيرة العادية (البسيطة) :

هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الثابتة حيث تحذف من حساب نتيجة الدورة ، و لا تدخل تكلفة المنتجات و نتحصل على الهامش على التكلفة المتغيرة لكل منتج أو خدمة بطرح التكاليف المتغيرة المتعلقة بالكميات المباعة من رقم الاعمال .

الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الاعمال - التكلفة المتغيرة

و يختلف هذه الهوامش يجب ان تغطي التكاليف الثابتة الخاصة بالمؤسسة و تسمح باعطاء نتيجة تحليلية

إجمالية

¹الجوزي غنية نفس المرجع السابق ، ص 101.

مجموع الهوامش على التكلفة المتغيرة - التكاليف الثابتة = نتيجة تحليلية إجمالية

طريقة التكاليف المتغيرة المعدلة :

يتمثل تعديل طريقة التكاليف المتغيرة العادية في تقسيم التكاليف الثابتة إلى تكاليف ثابتة مباشرة و تكاليف ثابتة غير مباشرة .

- التكاليف الثابتة¹ المباشرة :

هي التكاليف التي تتعلق أساسا بمنتوج معين أو خدمة معينة.

التكاليف الثابتة الغير مباشرة : هي التكاليف التي تتعلق بمجموعة معينة من المنتوجات أو الوظائف أو

تتعلق بنشاط المؤسسة الإجمالي . و بهذه الطريقة يمكن حساب الهامش الصافي كالاتي :

رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة = الهامش على التكلفة المتغيرة - التكاليف الثابتة المباشرة

= الهامش الصافي

الهامش الصافي = رقم الأعمال - (التكاليف المتغيرة + التكلفة الثابتة المباشرة)

الهامش الصافي يسمح بالتقدير الأمثل للمردودية الحقيقية للمنتوجات و مجموع هذه الهوامش يسمح بتغطية

التكاليف الثابتة الغير المباشرة (المشتركة) و تحقيق نتيجة تحليلية إجمالية .

مجموع الهوامش الصافية - التكاليف الثابتة الغير مباشرة = نتيجة تحليلية إجمالية

هيكل التكاليف و تحديد السعر :

¹الجوزي غنية نفس المرجع السابق ، ص 101.

إن التكاليف هي الأعباء التي تتحملها المؤسسة و المتعلقة بنشاطها ، و تقسم المؤسسة تكاليفها ثابتة و

أخرى غير مباشرة ، و عموما تصنف التكاليف حسب ما يلي :

- حيث أن التكاليف المباشرة : هي التكاليف الخاصة مباشرة بإنتاج منتج معين أو طلبية معينة مثل :

المواد الأولية و اليد العاملة المباشرة و هي تنقسم بدورها إلى :

- التكاليف الثابتة¹ : إن التغير في التكاليف الثابتة يؤثر على نقطة التعادل ويعني التغير في التكاليف الثابتة

هو إما زيادة الاعتماد على التكاليف الثابتة التي تمثل إحلال الآلات محل الأيدي العاملة أي الاستثمار

في الأصول الثابتة أو نقصان الاعتماد على الأصول الثابتة في المؤسسة وكل من هذين القرارين لهما آثار

على نقطة التعادل وعلى درجة المخاطرة فيها وخاصة المخاطرة المتعلقة بالأعمال ومن مصلحة المؤسسة

تخفيض نقطة التعادل وذلك لتخفيض مخاطر الأعمال المتعلقة بالمشروع.

-تكاليف متغيرة: و هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند قيامها بنشاطها و تتغير حسب تغيرات

هذه الأخيرة ، حيث أنها ترتبط بحجم الإنتاج و تزداد بزيادته و العكس صحيح و نذكر منها : تكاليف الشراء

، الإنتاج ، التوزيع .

تكلفة المواد الخام والعمالة المباشرة وغيرها من العناصر التي تدخل بشكل مباشر في إنتاج السلعة، حيث أنه

كلما استطاعت المؤسسة تخفيض التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، كلما أدى ذلك إلى انخفاض نقطة

التعادل وبالتالي انخفاض المخاطر المتعلقة بالمؤسسة، وتستطيع المؤسسة تخفيض التكاليف المتغيرة بإتباع

¹الجوزي غنية ، نفس المرجع السابق ، ص 103.

سياسات شرائية وتخزينية فعالة والاستفادة من خصم الكمية على مشترياتها من المواد الخام وزيادة الرقابة على المخزون السلعي وذلك لحمايته من التلف والتقادم.

- التكاليف غير المباشرة : هي التكاليف المشتركة بين عدة منتجات حيث لا يمكن أن تكون محسوبة

مباشرة في سعر التكلفة لأنها تتعلق بمجموعة من المنتجات أو الأقسام أو الوظائف .

- سعر التكلفة : هو تكلفة إنتاج المنتج أو أداء الخدمة مضافا إليه مصاريف التوزيع ، و بالتالي تكون :

$$\text{تكاليف متغيرة} + \text{تكاليف ثابتة} = \text{تكاليف مباشرة}^1$$

$$\text{تكاليف مباشرة} + \text{تكاليف غير مباشرة} = \text{سعر التكلفة}$$

و سعر التكلفة المحصل عليه يسمح لنا بمعرفة نتيجة الاستغلال المستنتجة من رقم الأعمال و منه نستنتج ان :

$$\text{نتيجة الاستغلال} = \text{رقم الاعمال} - \text{سعر التكلفة}$$

¹شبيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 91

المبحث الثالث مركبات المردودية والعوامل المؤثرة فيها

تبدو المردودية كمفهوم مركب من خلال مكوناتها المختلفة التي سنعرضها فيما يلي :

المطلب الأول مركبات المردودية

1- الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية الهدف الرئيسي للمؤسسة الصناعية وهذا يتطلب نمط لتنظيم العمل وهذا بتحليل وحدة

الإنتاج الى ورشات عمل مستقلة وهذا بتوحيد أنماط العمل العمليات مع الاخذ بعين الاعتبار عامل الوقت¹ يرتفع مستوى الإنتاجية بعقلنة أنماط وطرق العمل .

وهي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج السلع والخدمات) وبين الناتج وبين الناتج

من تلك العملية وكما تعرف على أنها العلاقة بين الإنتاج المحقق سواء بالقيمة أو الكمية والوسائل المستخدمة في تحقيقه (عوامل الإنتاج) .

استنادا الى ما سبق يمكن تعريف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل

، راس المال ، مواد أولية) وبين الناتج المحقق من تلك العملية.

خلال فترة زمنية معينة، أي النسبة بين كمية المواد المنتجة وكمية العوامل المستهلكة ونستطيع أن نعبر عنها

بالعلاقة التالية:

¹ Anne Gracatap، Piere Médan Management de la production 3^e Edition DUNOD P 09

الانتاجية = القيمة المضافة / الأصول

وتعتبر القياس الكمي للكفاءة ويأخذ بعين الاعتبار الموارد المستهلكة والإنتاج المتحصل عليه

1- الفعالية:

تبين مؤسسة ما أو أحد أجزائها فعاليتها عندما تكون قادرة على بلوغ أهدافها، ينظر إلى الفعالية فقط بالنسبة إلى

الأهداف المرجعية الممكن التعبير عنها ماديا¹

كما يعرفها KAST ET all بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة

حصتها في السوق وتحقيق رضا العاملين والعملاء وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية²

تعرف على أنها القدرة على تحقيق الاهداف، مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك، كما أن الفعالية

تهدف إلى قياس مدى تحقيق الاهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.

وتقاس فعالية رأس المال بسرعة دوران رأس المال المستعمل حيث ان هناك عدة متغيرات يعتمد عليها أثناء قياس

هذا المؤشر منها مجموع الاصول، كما أن النسبة الاكثر استعمالا هي :

كما أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، مما يدل على المقارنة بين عنصرين

¹ COHEN-Elie dictionnaire de gestion، Casbah édition، Alger، 1998 p125

² علي عبد الله أثر البيئة، على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

،جامعة الجزائر، 1999 ص07

وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و الأهداف المنجزة فعليا وتقاس الفعالية بالنسبة التالية

$$\text{الفعالية} = \text{رقم الأعمال / الأموال الخاصة}^1$$

3-المركبات المالية:

يؤدي مستوى إنتاجية المؤسسة وفعاليتها في استعمال رأس المال إلى نتيجة ذات طبيعة إقتصادية عندما تباع منتجاتها، ونقيسها بالفائض الاجمالي للاستغلال حيث أن جزءا من هذه النتيجة يبقى متاحا للمساهمين وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

-الضرائب .

-الإهلاكات.

-دفع فوائد للمقرضين.

وبالتالي يمكن القول أن المردودية نظام معقد تتخلله مجموعة من العوامل المتكاملة فيما بينها التي تبين لنا تطور وحركة التكاليف و التي تؤثر مباشرة في المردودية الاقتصادية ، والفعالية المقاسة بسرعة دوران راس المال المستثمر التي تتأثر بمركبات مالية أخرى.

¹شخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 70.

4-الكفاءة: إن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نظير مما هو أقل أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والارباح في حدودها القسوى الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الاولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وتحسب بالعلاقة الآتية

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}^1$$

والكفاءة مرادف لمفهوم الانتاجية حيث يركز كل منهما على تحديد أفضل العلاقات الدالة القائمة بين المدخلات والمخرجات على مر الزمن ، ويعتبر هذا الامر من أهم الخطوات الضرورية لوضع معايير تكلفة ملائمة لظروف الواقع الفعلي .²

5-الأداء إن أصل مصطلح الأداء الآداء لاتيني performance في اللغة الانجليزية هي التي أعطت له

معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة .

أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة . إن مفهوم الاداء يعكس سلوك الأفراد أو المؤسسات في إدارة المهمات مفهوم يرتبط بمدى عمل الأشياء الصحيحة بطريقة مثلى ومن هذا يتضح أن مفهوم الاداء يتضمن بعدين هما الكفاء والفعالية³

يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الاستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية قصيرة و طويلة الأجل .

1-أد يوسف بومدين ، د فاتح ساحل نفس المرجع السابق ص 35

2 أبو زيد كمال خليفة محاسبة التكاليف ، القسم الثاني ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ص 59

3 علي عبد الله أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية مرجع سبق ذكره ص 5-6

ويعرف الأداء على أنه إنجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا : التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة و الأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كما يعرف الأداء على أنه المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

وينقسم الاداء إلى :

5-1- الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها) الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية (...وتدنية استخدام مواردها) رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا.

5-2- الأداء الاجتماعي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية

التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (لانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية (...وتدنية استخدام مواردها) رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)¹

5-3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

5-4- الأداء السياسي :

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية .ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى .والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات :تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص

¹ A.C.Martient l'entreprise dans un monde en changement ،ed ، du seuil-ouvrière ،paris ،1992 p106

معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمحضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي

إلى مجموعتين هما¹ :

1-عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

- القدرات والمهارات.
- التركيب النفسي.
- التركيب الاجتماعي .

2-عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل:

- واجبات ومهام وطبيعة العمل .
- التنظيم الاجتماعي للعمل.
- الموارد والإمكانات المادية.

ويحرك المجموعتين مجموعة من العوامل ويوجهها بدرجات مختلفة من النجاح نمط القيادة الادارية

¹-د- علي السلمي إدارة الموارد البشرية دارة غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 1998 ص 266

المطلب الثاني العوامل الداخلية المؤثرة في المردودية

تمثل المؤسسة الأداة في إحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد، فهي تنشط في محيط إقتصادي تحكمه جملة عوامل داخلية وأخرى خارجية من شأنها التأثير على المؤسسة والأهداف المسطرة، و من بين هذه الأهداف المردودية التي تعد كمقياس أولي للحكم على مستوى أداء المؤسسة، وتختلف هذه العوامل من ناحية التأثير، هناك عوامل ذات تأثير إيجابي كما أن هناك عوامل ذات تأثير سلبي. و من بين الظروف التي تحكم المؤسسة ما هو خارجي يصعب التحكم فيه، ومنها ما هو داخلي متعلق بالجانب الإداري في المؤسسة.

1-العوامل الداخلية *Facteurs internes*

يوجد العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر وتعرقل بدورها تحسين مردودية المؤسسة، كما يمكن القول أنها العوامل المتعلقة بالإدارة.

1-1-تسيير الموارد البشرية¹ *Gestion des ressources humaines* :

إن العامل البشري عنصر مهم في تسيير المؤسسة ورئيسي لنشاطها، ومشكلة تسيير الموارد البشرية مشكلة تعاني منها المؤسسات، وفي العموم هي مشكلة إنسانية إجتماعية قبل أن تكون مالية فالمؤسسة غير القادرة على التحكم في تسيير مواردها البشرية قد يؤثر سلبا على مرد وديتها، ومن بين المصاعب التي تعاني منها المؤسسة في هذا المجال :

- استياء في العلاقات الوظيفية بظهور خلافات بين مختلف العاملين؛
- عدم الإهتمام بتطوير العاملين ومشكلة الأجور، وارتفاع حوادث العمل ؛

¹شبيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص 76

- نقص المؤهلات العلمية والمهارات نتيجة لنقص التكوين .
- إن تسيير المردودية في المؤسسة هو عملية مستمرة يسمح للمسيرين و الموظفين بالعمل بصفة¹ جماعية وتشاركية معا للتخطيط، مراقبة ومراجعة أهداف المنظمة والمساهمة الفعالة والشاملة وهذا بتعزيز وتحسين فعالية الموظف.
- إن مردودية كل موظف يتم تقييمها على الاقل مرة في السنة في نهاية الفترة المحددة للمردودية .

1-2-السياسة الإنتاجية Politique de productivité

عدم التحكم في الإنتاج هو أيضا مؤثر على المردودية، وذلك لأنه من أولى مسؤوليات مدير إدارة الإنتاج والعمليات. يحتل الإنتاج أهمية خاصة، سواء في مؤسسات إنتاج السلع أو مؤسسات تقديم الخدمات.

يشكل الانتاج عامل المنافسة للمؤسسة وللإقتصاد ككل، ويرتبط بتأثير المنتج في السوق(النوعية، السعر،...الخ).

إن المردودية اليوم تلعب دور المهيمن لتقييم الاداء المؤسساتي وتليها الانتاجية لانها قلب الديناميكية التنافسية هذه المجموعة المتغيرة من المعايير تؤسس الاستراتيجية المالية،الصناعية للمؤسسات لابد من التنسيق بين السياسة الانتاجية والمردودية²

1-3-التسيير Gestion

تحقيق مردودية موجبة يتطلب من المؤسسة انتهاز سياسة تسييرية محكمة، من شأنها أن تسمح بالاستغلال الأمثل لمواردها عند تحقيق أهدافها المسطرة التي يرأسها تحقيق المردودية. وأخيرا فالتحكم في التسيير أمر ضروري

¹ <http://hrcouncil.ca/info-rh>

² Revue internationale des relations de travail, décembre
Gérald Naro - Université Montpellier Année 2003 N°04 p91

يجب على المؤسسة أن تولي اهتمامها بهذا الجانب.¹

1-4- Politique monétaire السياسة المالية

هي تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة ومنه على هذه الأخيرة التحكم الكبير في سياستها المالية لضمان تحقيق مردودية عالية.²

1-5- Politique commercial السياسة التجارية

تتوقف السياسة التجارية على مدى تحقيق المؤسسة للأرباح وأحجام رقم الأعمال المرتفعة، ولا يتأتى ذلك إلا بدفع عجلة نشاط المؤسسة، للدراسة عن أسواق جديدة وبالتالي زيادة حصتها السوقية في نفس القطاع.

المطلب الثالث العوامل الخارجية المؤثرة في المردودية

1- السوق Marché

حيث أن السوق عامل جد مؤثر على مردودية المؤسسة إذ يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما له، وذلك عن طريق القيام بدراسات عن السوق لتفسير المعلومات المتعلقة بالتعرف على رغبات العملاء، ورصد حاجاتهم من اجل تلبيتها.

¹ شيخي عائشة، نفس المرجع السابق، ص77.

² بن ساسي إلياس، قرشي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 235-236.

2-المنافسة Compétitivité

تعرف المنافسة أنها القدرة المستثمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة،¹ كما تعرف بأنها القدرة على زيادة الربحية من خلال رفع الإنتاجية أو نقص تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً،² إن عامل المنافسة كذلك يجب على المؤسسة أن تكون على دراية به، فهو يشكل خطر على مردوديتها في حالة عدم الإهتمام به، إذ إن الجودة و السعر هما العاملان الأساسيان في سوق المنافسة.

3-السياسة الضريبية Politique fiscale

تعتبر من أهم أدوات السياسة المالية، كما أن لهذه السياسة دور في التأثير على مردودية المؤسسة، وهي تمثل صورة التدخل الحكومي من خلال فرض عدة أنواع من الضرائب.³ المتمثلة في

الضرائب المباشرة : وهي التي تفرض على الدخل ورأس المال

الضرائب الغير مباشرة: وهي التي تفرض بصورة غير مباشرة استعمال عناصر الثروة حيث كلما زادت قيمة هذه الضرائب على سلعة ما كلما نقص الطلب عليها نتيجة ارتفاع الاسعار.

الضريبة على أرباح الشركات : إن تأثير الضريبة على أرباح الشركات وعلى المردودية المالية يكون بصفة مباشرة من خلال التأثير على النتيجة الصافية للمؤسسة وأموالها الخاصة .

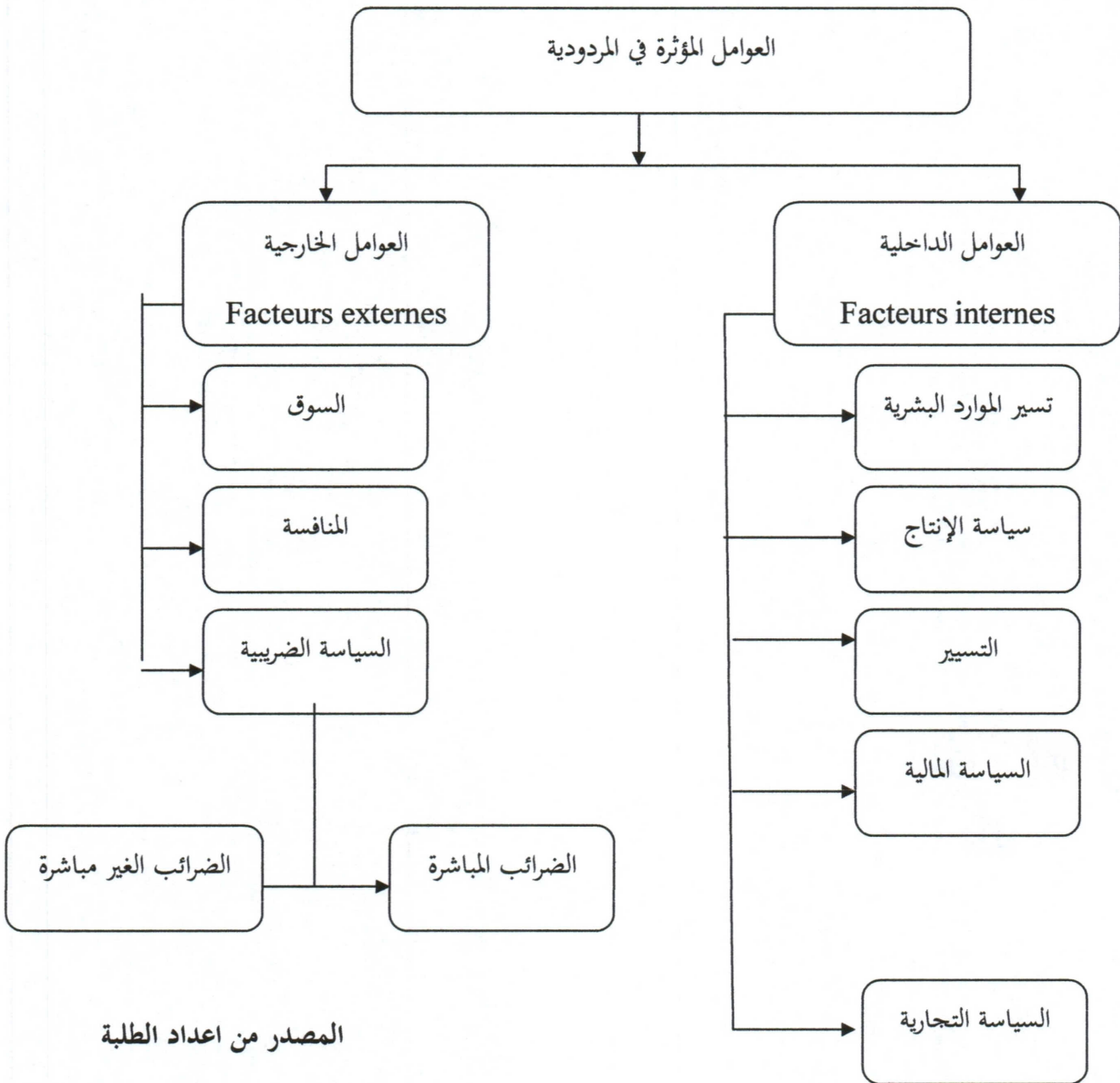
¹ ارميص علي سالم، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة المرقب- ليبيا، يومي 17-18 أبريل 2006.

² بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة بومرداس، يومي 17-18 أبريل 2006.

³ شيخي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص74-75 .

إذ يمكن التعبير عن مختلف العوامل المؤثرة في المردودية من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم 5 : يلخص العوامل المؤثرة في المردودية



خاتمة الفصل الثاني

تعتبر المردودية من أهم المؤشرات التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأنها من المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد قدرتها على التمويل ومكانتها في السوق ورسم استراتيجيتها إن المردودية لا تكتفي بحساب بحساب وتقييم الدورات المحاسبية المتمثلة في نتيجة الدورة للسنة المالية بل يتعداه الى حساب تكلفة الاستثمار . وتجدر الاشارة إلى أن المردودية مفهومها مرتبط أساسا بالاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية .

يعتبر الرأس مال البشري الركيزة الاساسية لأي مؤسسة لمدى قدرته على خلق القيمة والرفع من المردودية ولذى يجب الاهتمام بالموارد البشري بتحفيزه بشتى الوسائل المتاحة للمؤسسة توفير له مناخ ملائم مع مراعاة المعايير الصحية والأمنية وجو خال من النزاعات الفردية والجماعية وادماج العامل في مشروع وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافه بتحقيق هدف المؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة

الفصل الثالث دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت

مقدمة

بعدها قمنا بدراسة نظرية لكل من التحفيز والمردودية من جانبهما النظري سنقوم بدراسة واسقاط المفاهيم النظرية

ومحاولة إيجاد أثر التحفيز على المردودية داخل المؤسسة محل الدراسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

CAAR تضمنت الدراسة ثلاث مباحث :

المبحث الأول تطور سوق التأمين في الجزائر

الخدمات التأمينية

المطلب الثاني : تقديم عام لوحدة التأمينِ caar بتيسمسيلت

المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي ووظائف الشركة (CAAR)

المبحث الأول تطور سوق التأمين في الجزائر

المطلب الأول ظهور سوق التأمين في الجزائر

لقد قطعت الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال صناعة التأمين، ووفرت له المناخ الملائم من خلال إرساء شبكة معلومات في الداخل و الخارج و تخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالية و مؤسسات مالية ناجحة، و أبعدها من هذا فلقد اتجهت شركات التأمين الكبرى في العالم إلى تعزيز مكانتها في السوق، سواء كان ذلك بالرفع من رأسمالها أو عن طريق عملية الإدماج، وهذا ما جعلها قادرة على تقديم خدمات تأمينية ذات مستوى راق و رفيع و بأسعار منافسة فتساير بذلك متغيرات البيئة الاقتصادية.

و الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، إختارت غداة الإستقلال نموذجا تنمويا شائعا آنذاك و هو احتكار الدولة للمعاملات الاقتصادية بما فيها قطاع التأمين، و الذي لا يختلف دوره كثيرا نظرا لمساهمته الفعلية في النشاط الاقتصادي في تنفيذ الخطط الإنمائية التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقها. فأقمت الدولة له أهمية بالغة بإنشاء عدة شركات وطنية تعمل على تأمين مجمل الأخطار الموجودة في الحياة الاقتصادية، و بدخول الجزائر الإصلاحات الاقتصادية كان لا بد من إعادة التنظيم في قطاع التأمين، و الذي شهد هو كذلك ثورة إصلاحية كللت في الأخير بفتح مجال التأمين عن طريق المرسوم¹ 95-07 المؤرخ في 23 شعبان الموافق 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم و بذلك أعطى آفاقا جديدة لعملية المنافسة التأمينية و تحسين الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات للزبون الجزائري.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة 07 أكتوبر 2010 العدد 58 ص 03

المطلب الثاني تنظيم سوق التأمين في الجزائر

يخضع حاليا سوق التأمين قانونيا إلى المتعلق بتأمينات القرض الموجه للتصدير¹.

يضم سوق التأمين في الجزائر (14) أربعة عشر شركة منها (06) ستة شركات تمارس نشاطها قبل صدور الأمر 07-95 و بعد صدور هذا الأمر أنشأت الشركات الأخرى.

المطلب الأول: الشركات الوطنية قبل صدور الأمر 07-95

1- الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR:

تعتبر إحدى الشركات الكبرى لقطاع التأمين في الجزائر، نشأت عام 1963 و كانت مكلفة بالمراقبة من خلال التنازل القانوني، حيث كانت تلزم مختلف الشركات التي تزاوّل نشاطها في الجزائر أن تتنازل عن حجم الأقساط بنسبة 10% لصالح الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR .

و في 1975 تنازلت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، في سنة 1985 تنازلت عن محفظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT و في إطار إعادة هيكلة نشاطها أصبحت تختص بالتأمين عن الأخطار الصناعية.

و في سنة 1989 و مع إلغاء قانون التخصص و الانتقال إلى الاستقلالية عملت الشركة من جديد على تنويع محفظتها (النقل، السيارات، تأمين الأشخاص)، و في 1995 تنازلت عن محفظتها في فرع القرض الموجه للتصدير إلى الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات CAGEX.

لرأس المال الإجتماعي انتقل من 500 مليون دج سنة 1994 إلى 2 مليار دج ثم 2.7 مليار دينار سنة 1998.

شبكة توزيع الشركة 5 فروع جهوية و 77 وكالة، أما الغير مباشرة 39 وكيلاً عاما.

¹ الأمر 07-95 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات

عدد العمال¹ 1737 عام 1996، 1636 عام 1997 إلى 1964 عام 1998، و يرجع هذا الإنخفاض إلى ذهاب عدد من المتعاقدين، في حين تصل إنتاجية كل عامل إلى 2.5 مليون دج

المطلب الثالث لمحة تاريخية حول الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

يعود ظهور التأمين إلى الحقبة الإستعمارية ، حيث كان المستعمر آنذاك يسيطر كليا على هذا القطاع ، و لم يقدم الجزائريون على طلب التأمين لأسباب اقتصادية و اجتماعية و ثقافية .

و قد تطور هذا القطاع شيئا فشيئا ، حيث ارتبط هذا التطور بالظروف التاريخية ، فقد اتخذت إجراءات كانت من أهمها الحد من استغلال هذا القطاع (قطاع التأمين) من طرف الدول الأجنبية ، فمنذ ذلك الوقت و الدولة الجزائرية المستقلة تسعى إلى تطوير هذا القطاع ، بالإضافة إلى مجارات و مسايرة الدول المتقدمة ، مما أدى إلى خلق شركات و أنواع جديدة للتأمين .

فمن بين تلك الشركات الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين ، التي نشأت سنة 1963 ، و بمرور الزمن و سعت من نشاطها و امتدادها لتصل إلى 06 فروع (فرع وهران ، فرع قسنطينة ، فرع عنابة ، فرع الجزائر الأول ، فرع الجزائر الثاني ، فرع الجزائر الجزء الثالث)، و كذلك امتد كل فرع و شمل مجموعة من الوكالات في مختلف أنحاء الوطن فمثلا نأخذ فرع وهران الذي تفرع إلى 18 وكالة (04 وكالات بوهران ، ووكالتين ببلعباس ، وكالة تلمسان ، سعيدة ، مستغانم ، تيارت ، عين تموشنت ، غليزان ، بشار ، أدرار ، معسكر ، تيسمسيلت ، الغزوات ،

(مغنية)

المبحث الثاني الخدمات التأمينية

تعتبر شركات التأمين جزءا من الاقتصاد ، فهي تحتاج إلى معرفة وتفهم أسواقها ، و جماهيرها و البيئة التي تعمل فيها ، لتمكينها من توجيه إمكاناتها المتاحة لتحقيق أهدافها و خاصة في تحقيق كم ملائم من المبيعات ، هو ضمان و سبب كاف لنجاحها و اشتهاها في السوق .

ففي الدول المتقدمة تعد و وظيفة التسويق من الوظائف المهمة التي يمارسها شركات التأمين بسبب اعتماد نجاحها و استمرارها على مدى إمكاناتها ببيع أكبر عدد ممكن من الوثائق (بواليص التأمين) و توزيع الأخطار على أكبر عدد من المؤمن لهم ، و أما في الدول النامية " باعتبار الجزائر من تلك الدول " فتواجد شركاتها التأمينية العديد من المشاكل في تسويق الخدمات التأمينية ، و من أهم هذه المشاكل ما يلي :

1 - عدم معرفة احتياجا و رغبات و اتجاهات و عادات المستفيدين الحاليين و المرتقبين الذين تقدم لهم الخدمات التأمينية .¹

2 - عدم تقديم الخدمة التأمينية بوثائق تتلاءم و حاجات و رغبات المستفيدين و تسعيرها بما يتناسب و قدرتهم المالية ، و استخدام برامج نرويجية للتأثير على المستفيدين : و اعداد النظم اللازمة لدراسة ردود الفعل عندهم ، لمعرفة مدى قناعتهم بهذه الخدمة .

¹ بكى فاطمة ، العيدوي فاطمة دراسة مقارنة بين التأمين التجاري والتأمين التعاوني في شركات التأمين دراسة حالة CAAR تيسمسلت، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير المركز الجامعي تيسمسلت ، 2013، ص 56.

المطلب الثاني دوافع التعامل مع التأمين

إن أنواع الدوافع التي تحفز العملاء على التعامل مع هيئات التأمين هي نفسها التي تدفعهم إلى شراء سلعة ما ، فالعميل قد يكون دافع إجباريا أو اختياريا (عاطفيا ، عقليا) ومسؤولية رجال التأمين في تحريك هذه الدوافع لا تختلف عن مسؤولية غيرهم من المنتجين والموزعين ، فتتحمل هيئة التأمين عبء إثارة الدوافع ، كما يتولى وكيل التأمين ، أو موزع الخدمات التأمينية عملية إثارة دوافع التعامل¹ .

كما ان المسؤولية هيئات التأمين كمنتجية للخدمات التأمينية لا تقل عن مسؤولية منتجي السلع في مجاربة المشاكل التي يتعرض لها المستهلك مثل وضع عقود نمطية لكل نوع من أنواع التأمين ، و اعتماد الصدق ، و كذلك فإن الحكومات يقع على عاتقها عبء كبير في حماية الجمهور من المشاكل التي قد تنشأ في مجال حصوله على الخدمات التأمينية .

ومن العوامل التي تؤثر على انتشار التأمين بأنواعه ، و التي على رجل التسويق في مجال التأمين أن يدركها و يعمل على فهمها و استغلالها في التسويق للخدمات التأمينية :

1 - خصائص و طبيعة الأفراد مثل الصفات و العادات التي تمكن في اتجاهاتهم نحو الادخار و ر غباتهم في العيش بمستوى معين و تطلعاتهم إلى توفير الحماية الملائمة للأسرة بالإضافة إلى معتقداتهم الدينية و مدى تأثيرها على رغبتهم في الاستفادة من خدمات التأمين .

2 - التناسب بين معدل نمو السكان و نمو الدخل الفردي ، و معدلات النمو الاقتصادي .

¹ بكى فاطمة ، العيادي فاطمة ، نفس المرجع السابق ، ص 57

3 - تكوين الأسرة و ظروف معيشتها من حيث عدد أفرادها ، و مستواها الإجمالي .

4 - طموح الشعب و ميوله الاستهلاكي ، ووفرة الإنتاج و مدى الجهل و التخلف .

المبحث الثالث تقديم عام لوحدة التأمين (caar) بتيسمسيلت

المطلب الأول التعريف بوحدة التأمين CAAR تيسمسيلت¹

هي شركة ذات طابع عمومي اقتصادي تجاري هدفها الربح ، تقوم على أساس المنافسة بيت مختلف شركات التأمين الأخرى ، تأسست في و لاية تيسمسيلت في 01 جانفي 1990 ، كما تملك علاقة مع مختلف شركات التأمين ، سواء كانت خاصة أو عمومية عبر كافة التراب الوطني ، و تجدلر الإشارة إلى أن هذه الوحدة هي تحت وصاية الوزارة المالية ، و نظرا إلى العلاقات التي تربطها "الوحدة" عبر مختلف المؤسسات ، مثل تعاملها مع البنك الوطني الجزائري bna ، فإنها تكون مرغمة في مزاوله نشاطها باللجوء إلى عدة هيئات كالقضاء ، الشرطة ، الدرك الوطني الجزائري و الحماية المدنية) كما لديها ممثلين قانونيين بالإضافة إلى تعاقدها مع محامين آخرين عبر القطر الجزائري .

حيث تعتبر فرع تابع للشركة الأم " و التي تعتبر شركة مساهمة ذات راس مال ب 12 مليار دينار "

تحت الرمز 418 ، وبما انها ذات طابع تجاري فانها تخضع للقانون التجاري الجزائري ، بالإضافة الى

الاحكام الخاصة بها ، و المنصوص عليها في المر المتعلق بالتأمينات .

1 قناب مخطار رئيس مصلحة المحاسبة والمالية ومصحة المحاسبة والمالية 2018/04/10

تعتمد الشركة على المؤسسة الجزائرية للخبرة EXAL التي لديها خبراء ، فتتعاقد معها ، و بدوره تعين خبير من عندها يتعامل مع الوكالة ، حيث يقوم بفحص حالات الحوادث المنصوص عليها في العقد المبرم معها ، و يقيم التعويضات ، كما تتقاضى أتعابها شهريا من قبل الشركة ، لاو ذلك حسب عدد السيارات التي تم فحصها أو بالأحرى حسب عدد الفواتير التي تم تحريرها من قبل هذا الخبير .

بغية احتواء تعرض الشركة للخسائر لا سيما الخسائر الكبيرة ، و الحد من تركيز المخاطر و الكوارث التي قد تنشأ من التأمين الذي تقدمه ، و بغية حماية مصادرها المالية تقوم بعملية إعادة التأمين ، فتتنازل الشركة لمعيدي التأمين عن جزء من أقساط التأمين مقابل موافقتهم على تحمل جزء من خسائرها التي تحقق في ظل تلك الوثائق ، بالقدر الذي تم تحويله الى معبد التأمين ، غير ان ذلك لا يعفي الشركة من من مسؤوليتها اتجاه المؤمن لهم اذ تظل مسؤولة في مواجهتهم كمؤمن مباشر .

و يأخذ التأمين فيها شكلاان :

- 1- التأمينات ذات الأقساط الثابتة : أي تضل الأقساط فيها ثابتة على طول مدة التأمين مثل تأمين السيارات بحيث و في 30 جانفي 1974 صدر أول نص قانوني متعلق بالزامية تأمين السيارات¹ و الذي ينص المادة (1): "التأمين إجباري لكل السيارات التي لها محركات و تنتقل عن طريق العمومي سواء كان لها عجلتان أو ثلاثة أو أربعة أو أكثر، و كذلك بالنسبة للمقطورات النصفية. "

¹أقسام نوال مرجع سبق ذكره ؛ ص 143

2- تأمينات ذات أقساط متغيرة : يتغير فيها القسط بازدياد الخطر او انقاصه كتأمينات الأشخاص ففي

تأمينات الوفاة يزداد مبلغ القسط كلما زاد السن و العكس صحيح

تتضمن تأمينات الأشخاص حسب القانون الجزائري الأخطار التالية¹:

- الأخطار المرتبطة بمدة الحياة البشرية.
- الوفاة بعد وقوع الحادث.
- العجز الدائم، الجزئي أو الكلي.
- العجز المؤقت عن العمل.
- تعويض المصارف الطبية الصيدلانية و الجراحية .

و يمكن أن يأخذ التأمين على الأشخاص الشكل الفردي أو الجماعي.

المطلب الثاني : مهام الشركة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين

تهدف الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين إلى :

-تحيل عدد أكبر من الزبائن المؤمن لهم بغية تحقيق أقصى ربح ممكن لدى الشركة الجزائرية للتأمين

- السهر على تغطية و تعويض الزبائن المؤمن لهم لدى الشركة

- تسعى الشركات الجزائرية للتأمين إلى توسيع دائرة التأمين على مجالات أخرى في حدود نظام التأمين المسموح

به ، و كذلك نطاق تغطية الأخطار

¹ من المادة 61 إلى المادة 91 من الأمر 95-07 الصادر في 25 جانفي 1995

- إرضاء الزبائن و تقدم لهم الخدمة على أتم وجه كي يشعر الزبائن بالراحة تجاه الشركة
 - نظرا لان الهدف الأول للشركة الجزائرية للتأمين هو إرضاء الزبائن فهي تعطي أهمية قصوى إلى نظافة الشركة و هندام الموظفين لديها و ذلك بغض النظر عن المشاكل التي تعاني منها بعض الزبائن
 - زيادة نسبة الأقساط بالنسبة للأشخاص الذين لديهم أقل من ¹
 - سنة بنسبة 360 دج في كل عقد ساري المفعول لسنة و تسعى الشركة الجزائرية للتأمين الى الرفع من فوائدها و هذا ما يسمى ب MAJORATION و الحال نفسه بالنسبة لعقود التأمين السيارات لاصحاب رخص السياقة المتخرجة في السنة نفسها بزيادة في القسط بمبلغ 400 دج
 - إن رقم الأعمال للشركة الجزائرية للتأمين يسمح لها بتأمين عدة أساطيل شركات عمومية منها او خاصة فهي تسعى إلى توسيع دائرة التأمين على أساطيل الشركات
 - وقاية الأشياء المادية و العقارية ، و كذا الأشخاص من الأخطار و من مختلف الحوادث
 - المساهمة في التطور الاقتصادي
 - وضع خطة تقضي بمراقبة طريقة عمل الوكالة
 - خاصية النشاط التأمين تتركز على ضمان تعويضات الحوادث التالية :
- * حوادث النقل البري البحري و الجوي

¹قصري الهواري رئيس قسم التأمين على الأشخاص ، مصلحة التأمين على الأشخاص 2018/04/10

* الحرائق و الانفجارات

* السرقة و أخطار المياه " الكوارث الطبيعية"

* جميع الحوادث للتركيب و البناء

* السيارات و الحوادث المختلفة¹

المبحث الثالث تحليل الهيكل التنظيمي ووظائف الشركة (caar)

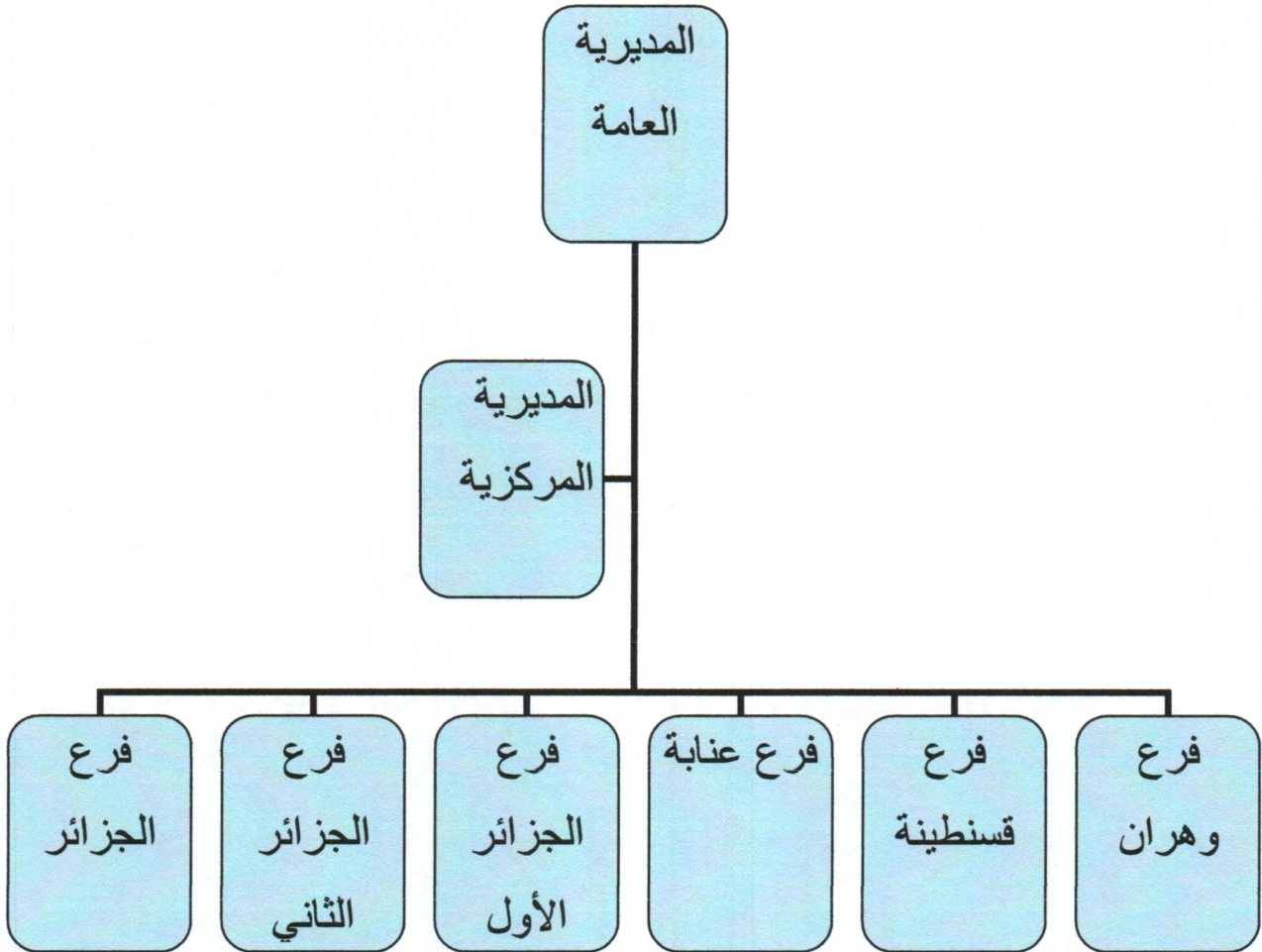
يقع مقر الشركة في حي مهشم عبد القادر شمال شرق بلدية تيسمسيلت ، حيث يمثل احد وكالات الشبكة الجهوية لولاية وهران ، وله هيكلها التنظيمي الذي هو عبارة عن مخطط توظيفي لهيكل الشركة بين أجهزتها الداخلية و مختلف الوظائف المتعلقة بنشاط كل مصلحة ، و في قمة الهيكل يأتي المدير حيث يكون رئيس الوحدة و مدعم بعدة مصالح مكملة للنشاط و المخططات الثلاثة خاصة بالمديرية المركزية والجهوية وفرع الوكالة بتيسمسيلت التالي يوضح ذلك :

¹حواج رابح رئيس قسم التأمين على السيارات ، مصلحة التأمين على السيارات 2018/04/11

المطلب الأول الهيكل التنظيمي لشركة التأمين و إعادة التأمين المركزي الجهوي

والفرعي بتيسمسيلت

الشكل رقم 6 : الهيكل التنظيمي العام لشركة التأمين و إعادة التأمين الجزائر



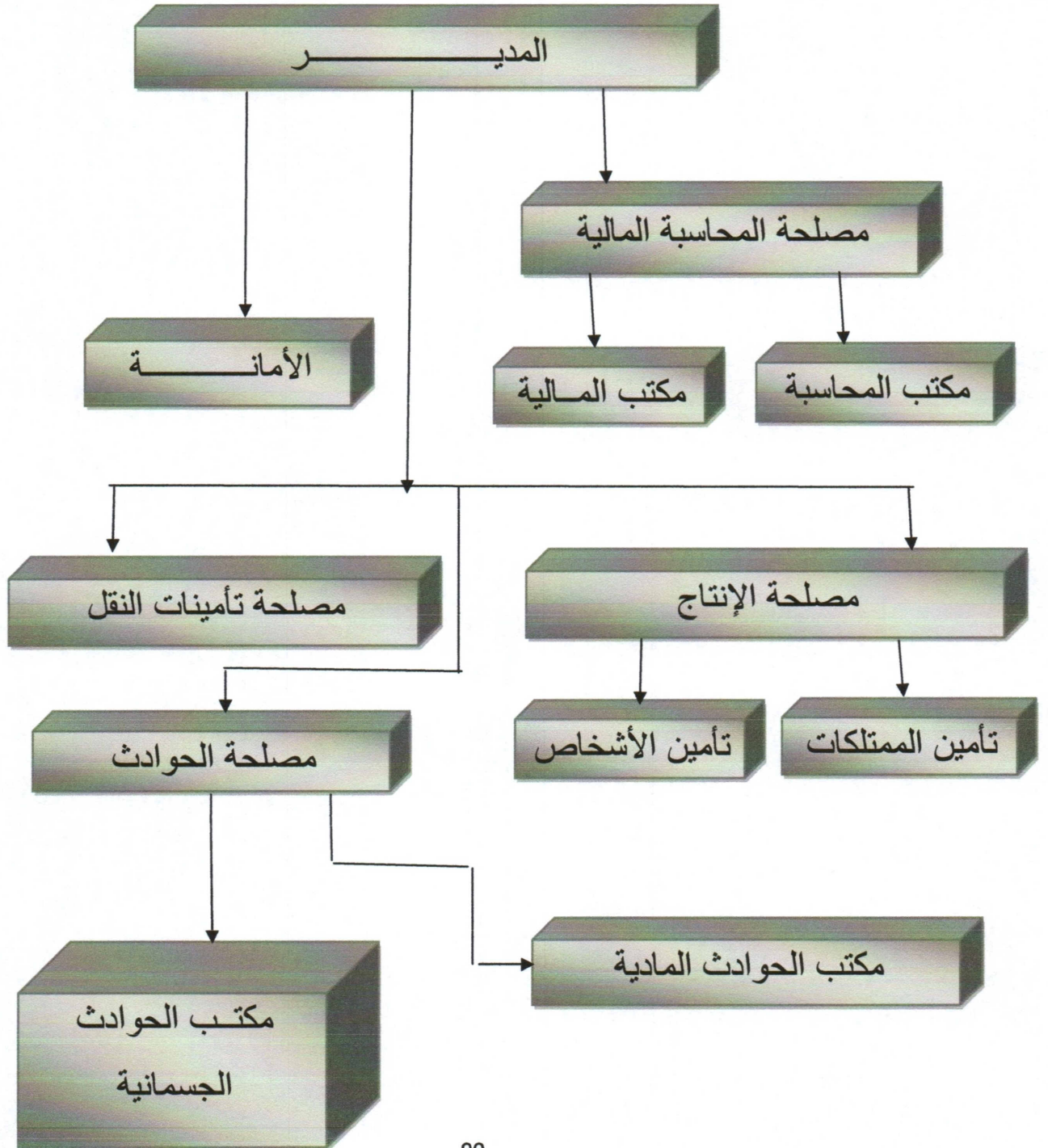
المصدر : وثائق الشركة الشكل رقم 7 : الهيكل التنظيمي لشركة التأمين و إعادة التأمين فرع

الغرب



المصدر : وثائق الشركة

الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي ل CAAR وكالة تيسمسيلت 418



المطلب الثاني : المصالح الإدارية للشركة وشرحها

شرح الهيكل التنظيمي للشركة¹ :

الهيكل التنظيمي هو الإطار المحدد و الموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا منفيدين أو مشرفين ، و للمؤسسة هيكل تنظيمي وظيفي يعمل على تقسيم الوظائف و المهام و تحديد المسؤوليات ، كما أن المصالح في المؤسسة تربطها علاقات و أنشطة متعددة ، فهي عبارة عن سلسلة فكل مصلحة تكمل الأخرى ، و يأخذ الهيكل التنظيمي لوكالة 418 البيانات التالية :

المدير : هو رئيس الوكالة ، حيث تسند إليه مجموعة من المهام باعتبار المسؤول الأول و المباشر على

سير الوكالة بأحسن مستوى .

مهامه :

= تطبيق قرارات المديرية المركزية و الجهوية .

= مراقبة أنشطة المصالح الناتجة للوكالة

= مراقبة عقود التأمين ة إمضائها

= الإشراف على عقد الاجتماعات ، و تحديد الهدف من الاجتماع

¹قناب مخطار رئيس مصلحة المحاسبة و المالية مصلحة المحاسبة و المالية 2018/04/10

= مكلف بأمر العمال من توظيف و ترقية

= التدخل في حالة النزاع ، الفصل فيه و تسويته بطريقة حسنة

فهو ملم بجميع المعلومات و ذلك لما هو متوفر لديه من نسخ عن كل الملفات و من مختلف المصالح (مصلحة الإنتاج ، الحوادث ، المحاسبة) .

مصلحة الأمانة العامة¹ : هي نقطة الوصل بين المدير و مختلف أعضاء مصالح الشركة ، و بين الشركة (caar) و الشركات الأخرى ، فهي تعمل على تأمين أحسن الأحوال لتكون الوكالة في المستوى الأول و المرتقب .

و ذلك لقيامها بالمهام التالية :

1/ توجيه الحركات الاتصالية الداخلية و الخارجية

2/ إعداد مخططات اتصال مناسبة

3/ تأمين أحسن الأحوال لتسيير البريد الصادر و الوارد للوكالة ، مثل تسجيل المحاضر (محضر درك الوطني) في البريد الوارد

4/ تخطيط برامج المدير ، أي تنظيم مفكرة المواعيد الرسمية للمدير كالزيارات و الاجتماعات

5/ إعداد الدعوات ، و المعلومات اللازمة للإجتماع

¹قناب مخططار رئيس مصلحة المحاسبة والمالية ، مصلحة المحاسبة والمالية 2018/04/10

6/ حفظ الوثائق و إرسال الفاكسات و العمل بمختلف الأجهزة كالكومبيوتر

7/ المشاركة في إنشاء جو عمل ملائم لتنفيذ الإجراءات و الأهداف المسطرة

مصلحة الوقاية و الأمن : كذلك للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين مصلحة خاصة بالوقاية و الأمن

تسهر على مراقبتها ووقايتها من كل النواحي ، فمن بين الوظائف التي يقوم بها عمال المصلحة ما يلي :

1/ مراقبة الأجهزة المضادة للحريق

2/ مراقبة و صيانة الأجهزة و المعدات

3/ حماية الوكالة من الداخل و الخارج و كل ما يحيط بها

4/ مراقبة عمل و دوام عاملة النظافة و التأكد من نظافة الوكالة لتعطي صورة حسنة في ذهن الزبائن

5/ غلق الأبواب و النوافذ عند انتهاء العمل

مصلحة الإنتاج¹ : عبارة عن تسيير اقتصادي و تجاري الهدف منه هو إدخال المال فهي قضية تجارية تتعلق

بكل الفروع أي تأمين كل الممتلكات منها "تأمين السيارات ، تأمين المنازل ، تأمين المعدات ... " إضافة إلى

تأمين الأشخاص "التأمين على السفر" و مهمة عمال المصلحة هي استقبال الزبائن بطريقة لبقة و حسنة و ذلك

لجلبهم و ترغيبهم في التأمين بالإضافة إلى تغيير أفكارهم من التأمين الإجباري إلى التأمين الاختياري أي أنها في

هاته الحالة تأخذ طبعاً تسويقياً

¹ حواج رايح رئيس قسم التأمين على السيارات ، مصلحة التأمين على السيارات 2018/04/15

طريقة عمل المصلحة : تشترط مصلحة الإنتاج على الزبائن عند التأمين وثائق معينة ، و بدورها تعطي لهم بوليصة التأمين police d'assurance ، أي انها تحدث إجراءات قانونية حيث يمكن القول أنه قد تم التأمين حيث نستعين بأمثلة للإيضاح أكثر

تأمين الأشخاص¹ : يقصد به التأمين على حياة الإنسان ، على خطر قد يلحق به في جسمه فمثلا إذا أراد شخص ما أن يسافر إلى خارج الوطن ، و أراد التأمين على نفسه و حياته ، يقصد وكالات التأمين لإجراء ذلك بالنسبة لووكالة 418 فتطلب جواز السفر لاستخراج معلومات عنه ، ثم تقدم له ورقة التأمين عليها بطاقة التأمين السفر ، و هي التي تحدد المدة التي يكون فيها هذا الشخص محميا من قبل الوكالة بالإضافة إلى لائحة لمجموعة من الشروط وثيقة مستمدة من الشركة.

1/ تأمين العقارات :

حيث يلعب دور العقار دور كبير في التأمين ، و هذال الفرع يسمى في لغة التأمين بالحريق و الأخطار المتعددة . قد يؤمن المستفيد بيته لحمايته من الكوارث سواء المفاجئة او المتوقعة مثل الحريق السرقة الفياضانات حيث يتبع الإجراءات التالية :

1/ إحضار عقد عقاري لإثبات ان المستفيد يملك ذلك العقار في اسمه ، وكذا نتحصل الوكالة على معلومات عنه من خلال الوثيقة .

¹ قصري الهواري رئيس قسم التأمين على الأشخاص ، مصلحة التأمين على الأشخاص 2018/04/15

2/ ملاً إستمارة تعطى له من قبل الوكالة أنظر الملحق رقم 01-03

3/ تختلف الأسعار أو المبالغ الأقساط من بيت لآخر و ذلك حسب مساحة البيت

2: تأمين المحلات :

بما أن المحلات ذات طابع تجاري ، فإنه من المنطقي أن يكون لها سجل تجاري ، و من المنطقي الملازمة أيضا أن

تؤمن بحكم القانون أي إجباريا لذا لها مكانة مهمة لدى شركات التأمين

و الوثائق اللازمة لذلك هي إحضار عقد المحل ، إضافة إلى ملاً استمارة تعطى له من قبل الشركة تحمل وثيقة

مستمدة من الشركة تظهر في الملحق رقم 4

3: تأمين السيارات ¹:

كلما زاد عدد السيارات كلما كانت فرص الربح بالنسبة لشركات التأمين أكبر ، و يعتمد هذا على كفاءة جلب

الزبائن .

و الوثائق اللازمة للتأمين لهذا النوع من الفرع هي : بطاقة الرمادية ، إضافة إلى رخصة السياقة و ذلك للحصول

على معلومات عن المستفيد من هذه الوثائق .

أنواع التأمين على السيارات :

-تأمين المسؤولية المدنية : و هو تأمين إجباري تفرضه الدولة على كل من يملك سيارة .

¹حواج رابع رئيس قسم التأمين على السيارات ، مصلحة التأمين على السيارات 2018/04/15

- التأمين على جل الأخطار : هو تأمين إختياري بالإضافة إلى تلاميذ المسؤولية المدنية فهو يتمثل في التأمين ضد الحريق ، و تأمين الزجاج ، و السرقة .

- تأمين على كل الأخطار : هنا يشمل التأمين كل الأخطار التي يمكن لأن تتعرض لها السيارة حيثما كانت ، شرط أن تكون داخل الوطن حالة وقوع حادث تملأ الاستمارة الملحق رقم 4.

حالات استثنائية¹ :

- حالات لا يؤمن عليها و تتمثل في أملاك الدولة مثال : سيارات مديرية الأشغال العمومية ، سيارات الدرك الوطني ، سيارات الجيش الوطني ... لا يوقف سائقها لأنها ملك للدولة أي أن الدولة مؤمنة عليها

- تمنح تخفيضات للمؤمن له في حالة ما إذا كان عاملا لدى شركة ما اتفقت معها الشركة caar أي تتفق وكالة 418 مع شركات أخرى ليست في نفس القطاع لديها حجم كبير من السيارات و ذلك لتخفيض مبلغ القسط بنسب مئوية متفاوتة ، و فيما يلي سنبرز عدد من الشركات التي هي متفقة مع

الوكالة 418

الجدول 1 : بعض الإتفاقيات المبرمة مع وكالة تيسمسلت 418 للاستفادة من التخفيض¹

الرقم	الهيئات	نسبة التخفيض بالمئة
01	Algérie post	75
02	Djezzy	80
03	Nedjma	70
04	Banque d'algerie	50
05	Sonatrach	83
06	ERPS	75
07	Opgi	60
08	Garde communal	80

¹قناب محظار رئيس مصلحة المحاسبة والمالية ومصحة المحاسبة والمالية 2018/04/23

نلاحظ أن الشركة الجزائري للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت قامت بتخفيضات بنسب متفاوتة لفائدة مؤسسات اقتصادية عمومية أو خاصة وهذا للرفع من المردودية التجارية للشركة .

مصلحة الحوادث : لقد نشأ التأمين للحماية ، فكلما تم التأمين على الممتلكات و بالأخص السيارات كلما كثرت الحوادث ، لذا تتكفل الشركة بتعويض الأضرار ، حيث تحسب قيمة قسط التعويض حسب قسط التأمين ، إذا كان المؤمن له مؤمن تأميناً إجبارياً ، في هذه الحالة ليس له قسط زهيد ، لكن له الحق في أن يدفع ملفه لأنه في حالة حادث ، حيث أن لهذه المصلحة علاقة وطيدة بمصلحة الإنتاج فالمتضرر في مصلحة الحوادث هو المؤمن له في مصلحة الإنتاج ، و تتكون المصلحة من ثلاثة أقسام "قسم الحوادث المادية ، قسم الحوادث الجسمانية ، قسم المنازعات

قسم المنازعات¹ :

هو فرع تابع لقسم الحوادث الجسمانية، تتمثل في متابعة القضايا التي هي محل نزاع بين الشركة " التي هي عبارة عن ممثل للمؤمن له " والمصالح القضائية، بطريقة مباشرة او غير مباشرة

الطريقة المباشرة : تتمثل في استخدام عامل ذو تخصص من عمال الوكالة ، يمثل دور المحامي في الدفاع عن القضايا الموجهة ضد المؤمنين ، لهم حيث يسمى ممثل قانوني للوكالة .

الطريقة الغير مباشرة : للوكالة عقود مع محامين في جميع انحاء الوطن وهذا المتعاقد أيضا يقوم بتمثيل الوكالة و الحفاظ على مصالحها بما يسمح به القانون ، توجد قوانين التأمين خاصة بالوكالة يسير ضمنها .

¹قروج عبد القادر مدير الشركة الجزائري للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت مكتب المدير 2018/04/26

المطلب الثالث : تحليل أثر التحفيز في الرفع من مردودية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة

التأمين CAAR تيسمسيلت

السؤال الأول : ما هي الطرق المستخدمة لتحفيز العمال للرفع من مردودية المؤسسة ؟

المؤسسة تقوم بتحفيز المستخدمين مستعملة في ذلك تحفيزات مادية ومعنوية وهذه التحفيزات تزيد من مردودية

المؤسسة نذكر أولا التحفيزات المعنوية :

التكوين¹ : التكوين من التحفيزات الغير المادية في المؤسسة

ويقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفاءته الإنتاجية، من خلال هذا

التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه ماديا ومعنويا وتوفير كل

العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية، للرفع من

مردودية المؤسسة .

نلاحظ : أن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت تعتمد على التكوين كمحفز

للمستخدمين والتأقلم مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة للرفع من مردودية المؤسسة.

و تعود ضرورة اللجوء للتكوين في المؤسسة إلى :

-التطورات الخارجية: وتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية،

الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...

¹فروج عبد القادر مدير الشركة الجزائري للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت مكب المدير 2018/04/26

- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، ومؤسسات التأمين

الدولية التي اقتحمت السوق الجزائرية

-تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغبتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات

والخدمات المعروضة والسرعة في التنفيذ.

-اكتساب معلومات جديدة.

-تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير .

-تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال التسيير والتحكم في تقنيات التسيير للرفع من مردودية

المؤسسة.

كما لاحظنا وجد نوعين من التكوين الداخلي والخارجي نذكر على سبيل المثال عملية التكوين التي مست بعض

اطارات وكالة تيسمسيلت تدخل في تحضير شهادة الماستر المهني في المحاسبة في المعهد الجزائري للدراسات العليا

المالية I A H E F

-حماية العمال من الآفات الصحية والسهر على توفير ظروف عمل ملائمة للعمال أثناء تأدية عملهم هو الطب

الذي يهتم بالعامل على مستوى المؤسسة في مكان عمله ويشمل الناحية العملية، و الإنتاجية والصحية و

خصوصا الوقائية منها، فهو طب وقائي أساسا و علاجي أحيانا. ويراعي ظروف العمل التي يعمل فيها العامل

يومية ويقدم تقرير مفصل حول ظروف الوقاية والصحية في المؤسسة وهذا لترقية والحفاظ على أكبر قدر من راحة

العمال البدنية و العقلية في كافة المهن ، حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن يحدث عنها الحوادث أو

الأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.

أما مهمة طب العمل من الناحية الإنتاجية والرفع من المردودية فهي تتحقق عندما ينجح طبيب العمل في عملية تخفيض حالات العجز ويضمن استمرار الحياة النشيطة للعامل الأجير للنظر في مقدرتهم على العمل والرفع من مردودية المؤسسة .

فإن المؤسسة تحرص المستخدمين على الامتثال للتعليمات والتوجيهات التي تؤدي إلى حماية أصول الفرع والحفاظ على العنصر البشري إضافة إلى ذلك فإن العامل ملزم بالامتثال للرقابة الطبية التي تهدف إلى الوقوف على مدى قدرة العامل وأهليته على القيام بالنشاط الموكول له في الزمان والمكان للرفع من مردودية المؤسسة.

استخلصنا أن المؤسسة تقوم بزيارة ميدانية على مستوى طب العمل مرة واحدة في السنة لكي يتسنى للمستخدمين المتابعة الصحية والحرص على سلامة المستخدمين

الترقية¹: لترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة و تعتبر حق من حقوق الموظف ، و قد عرفها المشرع الجزائري على أنها :

إلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي و تترجم إما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.

نلاحظ أنه ومن بين أهداف التكوين لزيادة المردودية هذين الحافزين مرتبطين ببعضها لما يكون التكوين من أجل الترقية لان العامل دائما يسعى لتحقيق الحاجات الذي يصنفها ابرهام ماسلو في الرتبة الرابعة في هرم ماسلو

1قروج عبد القادر مدير الشركة الجزائري للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت مكتب المدير 2018/04/26

للاحتياجات الانسانية الحاجة للتقدير تميم وتقدير الجهود المبذولة للمستخدم بالترقية من منصب إلى منصب أعلى يحفز العامل ويشجعه لبذل جهودات أكبر تكون عامل إيجابي للرفع من مردودية المؤسسة.

تطرقنا إلى أهم التحفيزات المعنوية التي تقدمها المؤسسة للمستخدمين الآن نتطرق إلى التحفيزات المادية من أهم التحفيزات المادية المقدمة للمستخدمين .

الأجر: لقد نص قانون العمل في المادة 8 منه على الحق في الأجر والتي جاءت كمايلي "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدي، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلاً يتناسب ونتائج عمله¹ ".
فالأجر هو أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما يعتبر أهم التزامات المستخدم الأمر الذي يجعله يحظى بالحماية القانونية المشددة في مختلف التشريعات العمالية.

الأجر يشمل كافة العناصر المالية النقدية و العينية التي تقدمها المؤسسة للمستخدم مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد و وقت و ما حققه له من نتائج وأهداف، و هو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.
وتمثل الأجر تحفيز مادي نقدي مباشر يحصل عليه العامل لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة ، بحيث تدفع للمستخدمين إضافة إلى الأجر الشهري منحتان هما :

1-منحة المردودية الفردية PRI:

تعتبر منحة المردودية نوع من أنواع التحفيز الذي تستخدمه معظم المؤسسات و بصفة خاصة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و لا يمكن أن تؤدي الغرض المرجو منها ما لم تتسم بالعدالة و المصادقية و لتفادي تدخل

¹القانون (90-11) المادة 8

الأهواء الشخصية ، و المحافظة على حيادية السلطة السلمية المتمثلة في مدير المؤسسة و بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية المقدره لمردودية الموظف ، يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير المعدة من طرف المكلفين بتسيير الموارد البشرية و المنصوص بها في الإتفاقية الجماعية يراعى فيها ما يلي :

1-1 : الدرجة : جيد، حسن، متوسط، دون المتوسط

2-1 : المقاييس : المقاييس المعمول بها في المؤسسة حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة النوعية ، الكمية

،المواظبة ،التأخر والغياب وتمنح النقطة مقدره ب 15 % تمنح كل ثلاث أشهر أنظر الملحق رقم 2 .

نلاحظ أن منحة المردودية من التحفيزات المادية التي تحفز المستخدمين على الانضباط في العمل والتطبيق الصارم للاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة لتفادي الغيابات والجودة في تقديم الخدمات التأمينية وهذا للرفع من مردودية المؤسسة .

2-منحة المردودية الجماعية ¹ P R C : تصب للمستخدمين كل ثلاث أشهر وهي من التحفيزات

المادية التي لها علاقة مباشرة بالمردوية المالية للمؤسسة عند بلوغ الاهداف المسطرة خلال فترة زمنية تقدر بثلاث

أشهر هذا فيما يخص الشق الانتاجي أما فيما يخص الملحق 3-1

الشق التعويضي: فيعتمد على عدد الملفات المعالجة مقارنة بعدد الملفات المسجلة خلال نفس الفترة

أنظر الملحق 3-2 .

الشق المالي : نعتمد على الذمم مدى تحصيل ذمم المؤسسة اتجاه المتعاملين الاقتصاديين

المالية القصيرة الاجل للمؤسسة تصب هذه المنحة بنسب عالية للمستخدمين وهذا لتحفيزهم

الترقية في الدرجة¹ : إن الترقية للموظف من درجة إلى درجة التي تعلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة في

منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب الاتفاقية

الجماعية الخاص بالفئة التي ينتمي إليها المستخدم وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع

استمرار انتماءه إلى نفس الفئة.

وإلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لا بد من توافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و

التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا **Avancement des échelons**.

من الضروري أن لا نهمل أحد التحفيزات المادية التي لاحظنا أنها ضرورية بالنسبة للمستخدمين منحة المردودية

الجماعية التي يتحصل عليها المستخدم إذا حقق أهداف المؤسسة في رقم الأعمال هذه الأهداف على شكل أربع

ثلاثيات في السنة أي عدد الملفات المعالجة أنظر الملحق رقم 2-3 وهذا التحفيز يعمل حتما على الرفع من

مردودية المؤسسة.

السؤال الثاني أي أنواع من التحفيزات الأكثر استخداما التي تركزون عليها للرفع من مردودية المؤسسة¹؟:

إن المؤسسة تستخدم نظام الحوافز المادية والمعنوية للرفع من مردوديتها وضمان البقاء في السوق إلى جانب هذا هناك حوافز معنوية أخرى تدخل في إطار الخدمات الاجتماعية plan d'action الخاص تقديم قروض لاقتناء سيارة أو شراء سكن.

ونلاحظ أن المستخدمين يرغبون في الرفع من مستوى الخدمات الاجتماعية وزيادة خدمات جديدة .

السؤال الثالث إلى أي حد يكون للتحفيز أثر سلبي ؟

عندما تنعدم العدالة و المصداقية و تدخل الأهواء الشخصية ، وعدم المحافظة على حيادية السلطة السلمية المتمثلة في مدير المؤسسة وغياب روح المسؤولية في التحفيز المادي والمعنوي ينعكس سلبا على أداء المستخدمين مما يقلل من مردودية المؤسسة.

الملاحظ أن على كل المستخدمين ان يتحلوا بروح المسؤولية والإبتعاد عن الأهواء الشخصية والتحلي بأخلاقيات المهنة كل حسب وظيفته وتدرجه ضمن الهرم الهيكلي للمؤسسة.

¹قناب مخطار رئيس مصلحة المحاسبة والمالية مصلحة المحاسبة والمالية 2018/04/26

السؤال الرابع ماهي معايير تقييم نظام الحوافز ؟

نستخدم نظام فعال لتقييم الحوافز وهذا باستخدام مؤشرات خاصة لتقييم الجهود الفردية والجماعية وهذا¹:

- باحترام القانون الداخلي وتطبيقه بصرامة.

- المواظبة على الحضور واحترام أوقات العمل .

- تنفيذ التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية .

- مراعاة تدابير الوقاية الصحية والأمن التي تعدها المؤسسة.

- المشاركة وعدم الرفض في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف .

- عدم افشاء الاسرار والمعلومات المهنية.

- روح المبادرة والمجهودات المبذولة واستغلال القدرات العلمية .

من خلال نظام تقييم الحوافز نستخلص أنه لا بد من الصرامة والإنضباط للحصول على الحوافز

والمؤسسة تحصل مقابل ذلك الرفع من مردوديتها.

¹قناب مختار رئيس مصلحة المحاسبة والمالية مصلحة المحاسبة والمالية 2018/04/26

السؤال الخامس¹: هل لاحظتم تطور مردودية المؤسسة من خلال نظام الحوافز المطبق في المؤسسة؟ نعم فيه تطور ملحوظ في جودة الخدمات المقدمة للزبائن حسن الاستقبال ، السرعة في معالجة الملفات واكتساب ميزات تنافسية مما ادى الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وهذا بزيادة عدد الزبائن باختلاف نشاطاتهم الحرفية والتجارية والصناعية وزيادة رقم الأعمال ومردودية المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة.

لاحظنا تطور رقم الاعمال المؤسسة خلال السنوات الخمس الأخيرة نتيجة لنظام الحوافز المقدم من طرف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت .

خاتمة الفصل التطبيقي

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية على مستوى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR تيسمسيلت وتسنى لنا أثناء الزيارة الميدانية لمقر الوكالة ولمختلف مصالح المؤسسة إلى تحليل أثر التحفيز ودوره في الرفع من مردودية المؤسسة بحيث المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية بالمقابل للمستخدمين يحرصون على الأداء الجيد والسرعة في التنفيذ والتطبيق الصارم للاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي الخاص بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR للرفع من مردودية المؤسسة وهذا بوجود وجود نظام حوافز فعال يحفز المستخدمين في بذل جهودات أكبر للرقى بالمؤسسة وهذا عن طريق خلق المبادرات الفردية والجماعية والتفاني في حب العمل وتفادي النزاعات الفردية والجماعية الغيابات والتأخر من العوامل التي تنعكس سلبا على مردودية المؤسسة فإن نظام الحوافز مرتبط ارتباطا وثيقا بالمردودية فالحوافز لها أثر إيجابي على الرفع من مردودية المؤسسة .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تضمن المؤسسة استراتيجيتها في سوق مليء بالمخاطر و المنافسين بتعظيم مردوديتها و الإهتمام بمواردها من أهم الموارد التي تهتم بها المؤسسة المورد البشري لما له من قدرة على الإبداع و خلق القيمة و لهذا كان لازما على المؤسسة أن تعيره مرتبة أساسية في تخطيطها و خلق فرصها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم عامة و الجزائر خاصة و لعل من الوظائف التي يجب عليها الإهتمام بها هو تحفيز عمالها و دفعهم الى العمل بكل قدراتهم و هنا و كما سبقت الإشارة فان طرق التحفيز عديدة و متعددة و تختلف من مؤسسة الى أخرى و لهذا على مؤسسة ان تختار النوع الذي يناسبها و حسب احتياجاتها و تناسبها مع امكانياتها و ذلك بغاية تحقيق أهدافها و تحسين مردوديتها بالدرجة الأولى و بالتالي الاستمرارية و هذا لا يكون و لا يتحقق الا بعد دراسة تقوم بها المؤسسة و ذلك بمعرفة حاجة عمالها ثم دوافعهم ثم تحقيق تلك الحاجات بغرض دفعهم الى العمل ، و لهذا نشير الى انه على إدارة الموارد البشرية ان تهتم بالعمال و تمنحهم فرص لتقدم اقتراحاتهم بشأن أهدافهم في المؤسسة و جعلها تتماشى مع اهداف المؤسسة .

هذا و التحفيز في المؤسسة يكون بغرض رفع المردودية نظرا للعلاقة الوطيدة و الطردية التي تجمع بينهما فكلما اهتمت المؤسسة بالتحفيز ارتفعت بالضرورة المردودية الا انه و مع التطور المستمر الذي يشهده الاقتصاد و في الأخير ما عسانا الى ان نقول الا انه على كل مؤسسة ان تهتم بتحفيز مواردها البشرية و هذا لا يكون قبل ان تحديد حاجاتهم و تماشيا مع امكانياتها فلا تختار عشوائي لتحفيزهم دون القيام بدراسة دقيقة لمستخدميها وتنوع حاجاتهم للرفع من المردودية والبقاء و الاستمرارية في السوق.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: إن الحوافز الايجابية تعمل على تحقيق نتائج ايجابية كما تقوم بالرفع من مردودية المؤسسة مما

يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء حسب الإمكانيات المتوفرة

الفرضية الثانية: الحوافز المعنوية تساعد على الرفع من مردودية المؤسسة مقارنة بالوسائل والإمكانيات المتاحة .

الفرضية الثالثة: التحفيز المقدمة للموظفين في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تساعد في الرفع من

مردوديتها

نتائج الدراسة:

من الدراستين النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة من النتائج والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

تضمن المؤسسة استمراريته بتعظيم مردوديتها والاهتمام بمواردها خاصة المرد البشري اللذي يعتبر الاساس في نشاطها .

التحفيز يكون بغرض رفع المردودية نظرا للعلاقة الطردية التي تجمع بينهما فكلما اهتمت المؤسسة بالتحفيز ارتفعت بالضرورة المردودية .

على المؤسسة ان تختار الطريقة ونوع التحفيز الذي يناسبها حسب امكانياتها واحتياجاتها من اجل تحقيق اهدافها وتحسين مردوديتها.

وبعد استخلاص النتائج، لا بأس أن نقدم جملة من التوصيات التي رأينا بأنها ضرورية للرفع من مردودية المؤسسة وهذا بتحفيز مواردها البشرية .

التوصيات :

- الشفافية والعدالة في تقديم الحوافز كالتكوين والترقية والتدرج في الرتب المهنية.
- خلق جو عمل جماعي خال من الصراعات الجماعية والفردية.
- لابد من الشريك الاجتماعي أن يتحلى بأخلاقيات المهنة والسهر على تحقيق مكاسب للعمال.
- إزالة الفوارق والرتب كل مستخدم له حدود مجالات تدخله له واجبات وحقوقه اتجاه المؤسسة.
- عدم الإقصاء والتهميش للعمال ومشاركتهم في تقديم اقتراحات للرفع من مردودية المؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرة المهنية للعمال المتقاعدين ومشاركتهم في تقديم اقتراحات للمؤسسة.
- بذل مجهود أكبر في تحسين ظروف العمل والوقاية الصحية الجيدة .

آفاق الدراسة:

- في اطار اعدادنا لهذه المذكرة تبادرت الينا. عدة افكار يمكن ان تكون مشروع بحث مستقبلي :
- دراسة تأثير المردودية الاقتصادية على تحفيز العاملين .
 - دراسة تأثير التحفيز على الاستاذ والطالب في المركز الجامعي تيسمسيلت .
 - دور التحفيز في العملية الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
- ومن نقائص عملنا هذا راجع لضيق الوقت شح المراجع التي لها صلة علاقة بين التحفيز والمردودية وسرية المعلومات المتعلقة بالمردودية داخل المؤسسة يجعلها صعبة أو مستحيلة الاطلاع عليها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
2. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الادارية، دار مركز الاسكندرية للكتاب، 2008.
3. أنس عبد الباسط عباس، ادارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م/ 1432هـ.
4. خري عبد الناصر، نظام المعلومات التسويقية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011.
5. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
6. رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، دار الجنادرية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. رضا اسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2008.
9. الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، 2010.
10. عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. عامر ابراهيم قندلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
12. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،
13. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
14. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
15. فيصل محمود شواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

16. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 1426هـ/ 2006م.
17. ماجد العطية، سلوك المنظمي (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق، الأردن، 2003.
18. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
19. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009.
20. محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
21. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
22. مؤيد عبد الحسين فضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
23. نجم الله الحميدي، سلوى أمين السامري،
24. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
25. يحي حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
26. بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
27. بن ساسي الياسي، قريشي يوسف، التسيير المالي -إدارة المالية- دروس وتطبيقات، 2006، دار وائل للنشر.
28. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض
29. أد يوسف بومدين، د فاتح ساحل تيسير التسيير المالي للمؤسسة دار بلقيس للطبع الجزائر الطبعة الاولى.
30. أبو زيد كمال خليفة محاسبة التكاليف ،القسم الثاني ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر
31. علي عبد الله أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية مرجع سبق ذكره
32. د- علي السلمي إدارة الموارد البشرية دارة غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة

الرسائل والمذكرات:

1. أقاسم نوال؛ دور نشاط التأمين في التنمية الإقتصادية؛ دراسة حالة الجزائر؛ رسالة ماجستير 2001 ص132
2. حبيب بختة، تأثير نظام المعلومات الاداري على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية، شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2014/2015.
3. مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.
4. مشبك فاطمة الزهراء، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، 2011.
5. شيخي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة .في علوم التسيير فرع مدرسة الدكتوراة :إدارة الأفراد وحكومة الشركات جامعة تلمسان،
6. الجوزي غنية ، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها دراسة حالة مجمع صيدال رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير .في علوم التسيير
7. بكي فاطمة ،العيداوي فاطمة دراسة مقارنة بين التأمين التجاري والتأمين التعاوني في شركات التأمين دراسة حالة CAAR تيسمسيلت،مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير المركز الجامعي تيسمسيلت .

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

كتب:

- GEORGES Gregorio Manuel et application ،1-PASCAL Barneto
2^{eme} édition DUNOD
Piere Médan Management de la production ، 2-Anne Gracatap
3e Edition DUNOD
Alger ،Casbah édition ، 3-COHEN-Elie dictionnaire de gestion
،ed ،4-A .C.Martient l'entreprise dans un monde en changement
paris،du seuil-ouvrière
décembre،5-Revue internationale des relations de travail
6-Gérald Naro - Université Montpellier Année 2003

Internet

<http://hrcouncil.ca/info-rh>

<http://www.scribd.com>

<http://medofr.fr>

مجلات، ملتقيات، جريدة رسمية

1- د سليم مجلخ. د وليد بشيشي مجلة المالية والأسواق دراسة قياسية 2015/2009 جامعة
08 ماي 1945 قالمة الجزائر ص4

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة 07 أكتوبر 2010 العدد58

3-الأمر 07-95 المؤرخ في 25جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، و الأمر 06-96 المؤرخ في
10جانفي1996

4- القانون (11-90) المادة 8

ملتقيات

1-ارميص علي سالم، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى
الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة المرقب-
ليبيا، يومي 17-18 أبريل 2006

2- بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد
السوق بالإسقاط الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في الدول العربية، جامعة بومرداس، يومي 17-18 أبريل 2006

الملاحق



CAAR – TISSEMSILT , vous propose l'assurance :

Assurance catastrophes naturelles « Cat-Nat »

Pour qui ?

C'est une assurance obligatoire pour :
Toute personne physique ou morale (autre que l'Etat), propriétaire d'un bien immobilier construit et situé en Algérie.
Tout propriétaire (personne physique ou morale) qui exerce une activité industrielle et/ ou commerciale.

Pour quoi souscrire ?

L'Algérie est située au cœur d'une zone sismique. Les multiples tremblements de terre en attestent.

Mais elle est aussi exposée aux tempêtes et aux inondations .

Il est utile de prendre des précautions afin d'atténuer les répercussions d'un éventuel désastre.

Cette assurance annuelle garantit la réparation des pertes subis par les biens de l'assuré lors de catastrophes naturelles.

Cette assurance étant obligatoire, il vaut mieux un partenaire comme la CAAR qui offre toutes les garanties.

Quelles sont les sinistres couverts par la CATNAT ?

Ce contrat couvre les catastrophes naturelles officiellement décrétées par les pouvoirs publics.

Il répond de tous dommages occasionnés par un des événements suivants :

- Les tremblements de terre.
- Les inondations et les coulées de boue.
- Les tempêtes et les vents violents.
- Les mouvements de terrain.

Dommages couverts :

1. Pour les propriétaires d'un bien immobilier (à usage d'habitation) : l'obligation ne porte que sur l'assurance des dommages causés au bien lui-même, c'est-à-dire aux bâtiments.
2. Pour les industriels et commerçants : l'obligation d'assurance porte sur les dommages causés aux installations (bâtiments) ainsi que leurs contenus (mobilier, matériel, équipement, marchandises).

Forme du contrat :

- INTEGRE :
 - multirisque habitation
 - multirisque professionnelle
 - Multirisque industriel
- SEPARÉ :

Combien cela va-t-il me coûter ?

La CATNAT est un produit étudié pour vous aider à faire face aux dépenses que vous aurez à endosser lors de catastrophes naturelles.

Ainsi, le prix est tout à fait abordable. Il est fixé suivant un minimum de paramètres de tarification :

- - La zone d'exposition.
 - La vulnérabilité de la construction.
 - Le prix du mètre carré bâtis.

A quelle hauteur serais-je remboursé ?

Ce contrat permet à l'assuré de percevoir, en cas de sinistre, les ressources financières nécessaires à la reconstruction ou restauration des biens endommagés.

Le remboursement est de :

- - 80% pour le bien immobilier.
 - 50% pour le bien commercial et/ou industriel.

- **Soyez prévenant ! Pensez à vous, à votre famille, à votre activité.**
 - Avec la CAAR, vivez la sérénité !

SOUSCRIPTION CAT-NAT

Annexée à la police n° _____

DECLARATION DE L'ASSURÉ¹

Bien immobilier²

IDENTIFICATION

- 1- Nom et prénom du propriétaire ou du copropriétaire assuré : _____

- 2- Adresse du bien couvert : _____

- 3- Wilaya : _____ 4- Commune : _____ 5- Code postal : _____
- 6- Adresse de correspondance (si différente de 2) : _____
- 7- Type de construction : a. Logement individuel³ b. Logement collectif⁴
- 8 - Usage : a. Habitation b. Professionnel 9 - nombre de pièces : _____
- 10 - Nombre d'étages de la construction : _____ 11- Année de construction : _____
- 12- Superficie totale bâtie : _____ m² (si le bien à assurer comprend plusieurs étage additionner les superficies de tous les étages)
- 13- Valeur déclarée : _____ dinars

LA CONSTRUCTION,

- 14) A t-elle été construite ou vérifiée conforme aux règles parasismiques⁵ ? Oui non ne sais pas
- 15) la construction vous appartient-t-elle ? Oui non
- 16) Dispose t-elle d'un permis de construire ? Oui non ne sais pas
- 17) Valeur d'assurance (valeur normative calculée ou valeur déclarée si supérieure)⁶ _____ dinars

L'assuré déclare que les renseignements précisés ci-dessus sont sincères et véritables.

P/ L'assureur,

Déclaration faite à TISSEMSILT, le.....
 P/ L'assuré

Note explicative sur la déclaration

- 1 Si l'assuré est propriétaire de plusieurs biens immobiliers (logements, locaux...), remplir une déclaration correspondante pour chaque bien.
 2 A usage d'habitation ou professionnel non compris les installations industrielles et commerciales.
 3 Appliquer le coût normatif des constructions individuelles.

- 4 Appliquer le coût normatif des constructions collectives.
 5 Si réponse ne sais pas, considérer comme non conforme.
 6 Valeur normative au m² multiplié par la superficie totale du bien (réponse à la question 12). La valeur d'assurance ne saurait être inférieure à la valeur normative calculée.

الملحق رقم 1-3

الملحق رقم 03-01

٢٢١

صانعة الوسائل والموارد البشرية
مسلطة المستعدين

الشركة الجزائرية للتأمين وامانة التأمين

إستمارة التنقيط

الثلاثي : _____ عام : _____
 اللقب : _____
 الاسم : _____
 الوظيفة : _____
 التعيين : _____

التسبة : حوافز المردود الجماعي

الصد الادنى : %
 نسبة : القاسب II

دون المتوسط			متوسط			جسمن			جيسد			درجة
شهر 3	شهر 2	شهر 1	شهر 3	شهر 2	شهر 1	شهر 3	شهر 2	شهر 1	شهر 3	شهر 2	شهر 1	مقاييس
/0	/0	/0	/1	/1	/1	/2	/2	/2	/4	/4	/4	النوعية
/1	/1	/1	/2	/2	/2	/3	/3	/3	/4	/4	/4	الكمية
/0	/0	/0	/1	/1	/1	/2	/2	/2	/3	/3	/3	المواظبة
/0	/0	/0	/1	/1	/1	/2	/2	/2	/4	/4	/4	التأخر و الغياب
مجموع التأخر والغياب يتراوح ما بين 8 ساعات و 12 ساعة في الشهر			مجموع التأخر والغياب يتراوح ما بين 8 ساعات و 12 ساعة في الشهر			مجموع التأخر والغياب أقل من 8 ساعات في الشهر			عدم تسجيل أي غياب أو تأخر			

المسؤول : السلمي

15/

النقطة النهائية :
 الغيابات :
 عطلة مرضية :
 عطلة بدون اجرة :

الملحق رقم 2

ARC

I. OBJET

La présente circulaire a pour objet de modifier le point 7-2 « qualité de service » du chapitre A7 « dispositions spécifiques relatives aux créances et cadence de règlement des sinistres », l'annexe N°06 et l'annexe 02 point B portant « barème de pondération du paramètre qualité de service » de la circulaire 02/08 du 11 mars 2008 sus visée.

Cette modification fait suite à l'exigence de l'actionnaire de situer le niveau de la cadence de règlement à un taux annuel de 70%.

Pour ce faire, il a été procédé à l'examen des statistiques de la cadence de règlement des trois précédents exercices qui fait apparaître que les meilleures performances en termes de règlement des sinistres au niveau du réseau sont réalisées durant le 2^{ème} et le 4^{ème} trimestre de chacun des exercices considérés.

Aussi, la répartition de l'objectif de la cadence de règlement a été établie tenant compte de ce constat, comme fixé au point III ci-dessous.

II. Modalités de calcul du Paramètre « qualité de service » :

La nouvelle formule de calcul de la cadence de règlement, arrêté par l'actionnaire, se décline comme suit :

$$\frac{\text{Sinistres payés} + \text{sinistres classés sans suite}}{\text{Stock initial} + \text{sinistres déclarés} + \text{sinistres repris}}$$

الملحق رقم : 03

الملحق رقم 3

Ainsi, l'annexe 06 de la circulaire N°02/08 du 11 mars 2008 est modifiée comme suit :

Agences	Stock Initial(1)	Déclarés (2)	Repris (3)	Classés sans suite (4)	Sinistres réglés (5)	Stock final	Cadence (6) (6)=(4+5)/(1+2+3)
Total							

III Répartition trimestrielle de la cadence de règlement :

Le point 7-2 « qualité de service » du chapitre A7 de la circulaire N°02/08 du 11 mars 2008 est modifié comme suit :

- L'évaluation de la prime de rendement collectif (PRC) intervient trimestriellement au sein de la compagnie. Il est donc nécessaire de procéder à la répartition trimestrielle du taux de la cadence de règlement (70%) fixé par l'actionnaire.

Cadence Annuelle	Objectifs trimestriels			
	T1	T2	T3	T4
70%	20%	40%	30%	40%

Le paramètre qualité de service demeure scindé en deux sous paramètres, « *sinistres automobiles* » et « *autres sinistres* ». Les deux (02) sous paramètres sont pondérés comme suit:

- *sinistres automobile* : 20 points
- *Autres sinistres* : 15 points

Soit un total de : 35 points.

La pondération du sous paramètre « *sinistres automobiles* » d'un nombre de points plus élevé que l'autre sous paramètre « *autres sinistres* », s'explique par le stock et le nombre important de déclarations de sinistres en cours d'exercice.

Ce choix délibéré est destiné à mieux mesurer l'effort que doivent déployer les collectifs des travailleurs afin de réduire ces stocks en vue de les ramener à un niveau acceptable.

Le présent document est communiqué à l'attention de l'ensemble des membres du Comité de Direction.

الملحق رقم : 1-3

الملحق رقم 1-3

Paliers	Nombre de Dossiers Au 01/01	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Année
Automobile						
Palier 1	2000 et Plus	17,40%	35,40%	27,40%	35,40%	65,47%
Palier 2	entre 1000 et 1999	20,00%	40,00%	30,00%	40,00%	69,59%
Palier 3	999 et moins	24,40%	45,40%	35,40%	45,40%	73,87%
Autres Sinistres						
Palier 1	100 et Plus	17,40%	36,40%	27,40%	36,40%	67,59%
Palier 2	entre 30 et 99	22,40%	42,40%	32,40%	43,40%	70,00%
Palier 3	29 et moins	24,40%	44,40%	34,40%	44,40%	70,83%
Tous paliers et toutes branches confondues						
		19,84%	39,15%	30,19%	39,36%	69,5%

Sur cette base, le barème de pondération du paramètre « qualité de service » fixé à l'annexe 02 de la circulaire 02/08 du 11 mars 2008 est modifié comme suit :

ANNEXE 02

B- Paramètre qualité de service : 35 points

Ce paramètre est scindé en deux sous paramètres :

- b1 : sinistres automobile : 20 points
- b2 : autres sinistres : 15 points

Taux d'atteinte des objectifs - sinistres automobile-	Nombre de points	Taux d'atteinte des objectifs - autres sinistres-	Nombre de points
Moins de 20%	0	Moins de 30%	0
De 20% à 25%	4	De 30% à 35%	2
De 26% à 30%	7	De 36% à 40%	4
De 31% à 40%	10	De 41% à 45%	6
De 41% à 49%	13	De 46% à 50%	8
De 50% à 80%	15	De 51% à 80%	11

الملحق رقم : 2-3

الملحق رقم 2-3



CAAR – TISSEMSILT , vous propose l'assurance :

« Multirisque Commerçants et Artisans M.R.C.A »

Pour qui ?

La MRCA est une police d'assurance spécialement élaborée pour répondre aux besoins des commerçants et artisans.

Pourquoi souscrire ?

- Vous avez certainement travaillé d'arrache-pied pour développer votre entreprise, votre magasin ou votre atelier.
- En souscrivant, vous mettez votre investissement à l'abri de tout risque pouvant altérer son épanouissement.

Que m'offre la MRCA ?

La CAAR se propose d'accompagner votre entreprise, en l'assurant des risques auxquels elle est exposée, notamment :

- Incendie, explosion et risques annexes.
- Vol et vandalisme.
- Dégâts des eaux.
- Bris de glace et d'enseignes lumineuses.
- Responsabilité civile liée à votre activité, en cas de dommages causés à autrui (par exemple : intoxication alimentaire).

Soyez prévenant ! Pensez à vous, à votre famille, à votre activité.

Avec la CAAR, vivez la sérénité !

CAAR – TISSEMSILT , vous propose l'assurance :

« Multirisque Commerçants et Artisans M.R.C.A »

Pour qui ?

La MRCA est une police d'assurance spécialement élaborée pour répondre aux besoins des commerçants et artisans.

Pourquoi souscrire ?

- Vous avez certainement travaillé d'arrache-pied pour développer votre entreprise, votre magasin ou votre atelier.
- En souscrivant, vous mettez votre investissement à l'abri de tout risque pouvant altérer son épanouissement.

Que m'offre la MRCA ?

La CAAR se propose d'accompagner votre entreprise, en l'assurant des risques auxquels elle est exposée, notamment :

- Incendie, explosion et risques annexes.
- Vol et vandalisme.
- Dégâts des eaux.
- Bris de glace et d'enseignes lumineuses.
- Responsabilité civile liée à votre activité, en cas de dommages causés à autrui (par exemple : intoxication alimentaire).

Soyez prévenant ! Pensez à vous, à votre famille, à votre activité.

Avec la CAAR, vivez la sérénité !